

كامل بربر

إدارة الموارد البشرية

اتجاهات وممارسات

دار المنهل اللبناني

إدارة الموارد البشرية
اتجاهات وممارسات

الدكتور كامل بربر

إدارة الموارد البشرية

اتجاهات وممارسات

دار المنهل اللبناني

إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات

الدكتور كامل بربر

◆

الطبعة الأولى

2012م - 1433هـ

ISBN 978-9953-557-54-0

دار المنهل اللبناني

الناشر: دار المنهل اللبناني
بيروت - النويري: سنتر حمادي - ط6 - Bloc-B
هاتف: 631654 (01) - خليوي: 920930 (70)
بريد إلكتروني: dar-almanhal@hotmail.com

التوزيع: مكتبة رأس النبع
بيروت - رأس النبع - شارع محمد الحوت
هاتف: 631654 (01) - 920930 (70) - تلفاكس: 633432 (01)

إهــــداء

إلى أمي وأبي،

شوق وحنين...

إلى أولادي،

عطاء وأمل...

إلى أختي سامية،

حنان وتضحية...



المقدمة

إن البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في بناء المؤسسات وميزان فعاليتها التنظيمية، شكّل أكثر الميادين تحدياً للباحثين في اكتشاف مكونات هذه الموارد والدافعية التي تحرك سلوكياتها، بقصد تطويعها في خدمة الأداء التنظيمي، كما شكّل أيضاً تحدياً من نوع خاص للمؤسسات في العصر الحديث، حول اكتشاف المثيرات الحالية والمستقبلية لتحفيز مواردها والمحافظة عليها، باعتبارها شريكاً استراتيجياً ولاعباً أساسياً في استقرار أدائها التنظيمي في ظل تحديات تعصف بالمؤسسات من كافة الاتجاهات، مما أثار تساؤلات حول تأثير هذه التحديات على هيكلية الموارد البشرية؟ وكيف ستواجه المؤسسات اقتصادياً مواردها البشرية؟

هذه الأهمية للموارد البشرية، وهذه الخطورة للتحديات على مستقبل المؤسسات، وفي ظل الالتزام بأهمية الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية، اتجهت الأهمية في ظل هذه المواقف المضطربة، إلى إعادة التفكير بمكانة ودور إدارة الموارد البشرية من منطلقات جديدة فرضتها تحديات المنافسة القائمة في ظل اقتصاديات النظام العالمي الجديد.

من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الكتاب، الذي ينظر إلى إدارة الموارد البشرية وإلى ممارساتها ومكانتها في الهياكل التنظيمية اليوم، ليس مجرد إدارة هامشية تمارس أنشطة روتينية، إنما إدارة استراتيجية تتولى توظيف كافة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في خدمة الاستراتيجية

العامة للمؤسسات في حالات الاستقرار أو في حالات التحديات.

تأتي أهمية هذا الكتاب أيضاً، من محاولة تسليط الضوء على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية طويلة الأجل تستند على تفكير استراتيجي، تبدأ من عملية استقطاب وجذب الموارد البشرية الذكية والموهوبة وتحفيزها وتنميتها وصيانتها، وهي بهذه الاستراتيجيات تسمح بإعطاء دور مميز لمؤسساتها في تحقيق: **أولاً** تنوع مهارات وقدرات ومعارف ومفاهيم مواردها البشرية، وجعلها قادرة على تحقيق قفزات نوعية ومميزة لمؤسساتها في ظل المنافسات الحادة، **وثانياً** جعل مؤسساتها بفضل وضوح الرؤية في استراتيجيتها أو تصميم سياساتها بناء على أهداف ومصالح مشتركة بين المؤسسات ومواردها، أن تمنح مؤسساتها ميزة تنافسية في جذب الموارد البشرية الذكية الموهوبة متى شاءت ظروف الأداء ذلك.

لذا يهدف هذا الكتاب، بمنح فرصة علمية وعملية لمؤسسات الأعمال في تحقيق نجاحات في موازنة استراتيجية مواردها البشرية من جهة وبين أهدافها الاقتصادية من جهة ثانية، وتحصين هياكلها التنظيمية في مواجهة المتغيرات العالمية، كما يخاطب هذا الكتاب كل المهتمين في شأن الموارد البشرية بخلاف المؤسسات، على اعتباره مرشداً في تطبيق السياسات والممارسات الإدارية، ويساعد المديرين في تحويل مواردهم البشرية شركاء في نجاحاتهم ونمو مؤسساتهم.

أما بخصوص الإشكالية التي يتناولها هذا الكتاب، فتتمحور حول طبيعة العلاقة التي ستسلكها المؤسسات من خلال إدارة الموارد البشرية، هل ستقوم هذه العلاقة على أهمية الموارد في بناء المؤسسات؟ أم أن هذه الموارد البشرية لا تختلف من حيث دورها عن بقية الموارد المؤسساتية

الأخرى؟ وما هي انعكاسات هذه العلاقة على سياسات إدارة الموارد البشرية؟

إن ربط مضمون هذا الكتاب بالواقع العملي، استوجب استخدام منهجية ارتكزت بالدرجة الأولى على تجميع المعلومات المرتبطة مباشرة بموضوعات الكتاب من مصادر متنوعة وحديثة، ونظراً لكون الكتاب يرتكز في جانب هام منه على دراسة وتحليل مكونات مهام إدارة الموارد البشرية من مختلف جوانبها النظرية والتجارب والتطبيقات المختلفة في هذا الميدان، فقد تشكّل لدى الكاتب قناعة بأن المعلومات كي تكون مصدر فائدة معممة، لا بد وأن تستند على مسح نظري للدراسات المماثلة والمراجع العلمية الحديثة ذات العلاقة، مدعّمة بتحليل وتقييم موضوعي لبعض التجارب للوقوف على مدى الاستفادة منها. إن إجراءات البحث أو منهجية البحث التي تم اتباعها سوف تستند على المنهج الوصفي لتشخيص ما هو قائم من دراسات ومراجع وتجارب، وأيضاً على المنهج التحليلي لتقييم نتائج الدراسات والتجارب، بغية إمكانية استخدامها وتطبيقها بما يتناسب مع واقع مؤسساتنا الاقتصادية.

لتحقيق ما تقدم يتضمن الكتاب خمسة أبواب: الباب الأول ويناقش موضوع الموارد البشرية والاستراتيجية من خلال فصلين، الفصل الأول يناقش النواحي الأساسية للموارد البشرية أهميتها نشأتها، تطوُّر المؤسسات وبيئة الموارد البشرية وهي مواضيع ينبغي على القارىء والممارس أن يعرفها أولاً، أما الفصل الثاني فيقدم إدارة الموارد البشرية والتغيير الاستراتيجي الذي طرأ عليها، من حيث مكانتها في المؤسسات، وظائفها الحديثة ومن ثم التطرق إلى إدارة الموارد البشرية في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة. ويختص الباب الثاني بدراسة الوظيفة الرئيسية الأولى

لإدارة الموارد البشرية وهي وظيفة استقطاب وتعيين الموارد البشرية من خلال أربعة فصول: الفصل الأول تناول موضوع تحليل العمل، الثاني تخطيط الموارد البشرية، الثالث استقطاب الموارد البشرية، والموضوع الأخير اختيار وتعيين الموارد البشرية.

ويتعرض الباب الثالث إلى وظيفة تحفيز الموارد البشرية من خلال أربعة فصول، يتناول الفصل الأول الدافعية بهدف الاعتراف بالاختلافات الفردية وعلاقاتها بأساليب تحفيز الموارد البشرية وكيفية إشباع حاجاتها وتطلعاتها، الفصل الثاني يتناول عملية تقييم أداء الموارد البشرية، الفصل الثالث تطرق إلى أنظمة التعويضات والمزايا وعدالتها، وإلى أهمية ربط مستويات الأداء بهذه الأنظمة، أما الفصل الأخير فتم تخصيصه لعملية صيانة الموارد البشرية، أي كيفية الإبقاء والمحافظة عليها والإبقاء على ولائها من خلال التقديمات المتعلقة بالخدمات والأمن والسلامة.

أما الباب الرابع فيتعرض لوظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال فصلين، الفصل الأول تناول موضوع تدريب الموارد البشرية التشغيلية بالتركيز على تنمية المهارات والقدرات وتغيير اتجاهاتهم، أما الفصل الثاني فيختص بتنمية المديرين ويركز على التعليم بغرض زيادة المعارف ورفع مستوى القدرات والمهارات الإبداعية والابتكارية والمفاهيمية.

أما الباب الأخير فتم تخصيصه لقضايا معاصرة في إدارة الموارد البشرية من خلال فصلين، تناول الفصل الأول موضوع إدارة الموارد البشرية الدولية في ظل تدويل الأعمال في العصر الحديث، ما هي التحديات؟ كيفية التكيف مع التأثيرات الخارجية؟ كيفية اختيار الموارد البشرية الدولية؟ كيف يتم تحفيز وتنمية الموارد الدولية؟ وأخيراً ما هي

أسس تقييم الموارد البشرية الدولية، أما الفصل الثاني فتناول موضوع إدارة الموارد البشرية ما بين استراتيجية الرقابة على الأداء واستراتيجية الالتزام بالأداء.

نأمل من أن نكون من خلال هذا العمل المتواضع، قد نجحنا في تزويد القارىء والمدير والمؤسسة بأساليب فهم وأهمية الموارد البشرية في بناء المؤسسات، وبزيادة الوعي لأهمية إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات هذا البناء، في عصر يتسم بحدة المنافسات المشروعة وغير المشروعة لجذب الموارد البشرية الذكية والموهوبة.

والله ولي التوفيق

المؤلف



الباب الأول

الموارد البشرية، الإدارة والاستراتيجية

- الفصل الأول: الموارد البشرية، الأهمية، النشأة، التطور، وبيئتها
- الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها



الفصل الأول

المـوارد البشريـة

الأهمية، النشأة، التطور وبيئتها

- المورد البشرية وتطور المؤسسات
- بيئة الموارد والبشرية

الفصل الأول

المــوارد البشريــة
الأهمية، النشاة، التطور وبيئتها

مقدمــة

بدأ الاهتمام المتزايد بإدراك أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، يأخذ أبعاداً نتيجة التغيير المتسارع على بيئة المؤسسات، ومدى قدرتها على تأمين تفاعلات مناسبة للتعامل مع اتجاهات التغيير البيئي لكي تستطيع أن تحافظ على مركزها التنافسي الحالي والمستقبلي، لأن المؤسسات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن نظراً للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الضاغطة على مستقبلها محلياً ودولياً. لذا سيكون في المستقبل القريب نوعين من المؤسسات: مؤسسات عملاقة على مستوى العالم، تهيمن على كافة المرافق والسلع والخدمات، ومؤسسات قائمة على الموارد البشرية، وهي بالطبع مؤسسات متوسطة وصغيرة، سوف تتعامل مع سلع وخدمات معينة. من هذا التطور أصبح أمام القادة والمديرين في المؤسسات أياً كان حجمها التفكير بطريقة مختلفة لفهم قواعد البقاء والمنافسة، ووضع مؤسساتهم على طريق التطور والنمو.

إن قواعد بقاء المؤسسات الاقتصادية، تحكمه في القرن الواحد

والعشرين ثلاث مرتكزات أساسية: الموارد المالية، تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وأخيراً العنصر البشري.

لذلك فقد أدركت المؤسسات الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية للنجاح، وإن العنصر الوحيد القادر أن يوفر لها الميزة التفاضلية والتنافسية المستمرة هو مواردها البشرية. هذا التحول الحقيقي في النظرة لإدارة الموارد البشرية قد سلط الضوء على محورية الموارد البشرية في تطوير أساليب تفكير جديدة لطرق استخدام المدخلات المتاحة للمؤسسات بالشكل الذي يحقق في نهاية الأمر الفعالية والكفاءة لمخرجاتها النهائية، من جهة ثانية جاء إدراك المؤسسات لأهمية الرأسمال البشري كمحرك أساسي لديناميتها، بسبب قناعتها بأن عامل التغيير سيرتبط مباشرة بمواردها البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة وليس من خلال عوامل أخرى.

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، قد جاء بناء لمجموعة متغيرات أساسية ومهمة، أعطت بعداً استراتيجياً لأهمية دورهما، أما أبرز هذه المتغيرات فهي: الاقتناع بمكانة الفرد، تكنولوجيا المعلومات، آثار العولمة، وإدارة التغيير.

* **الاقتناع بمكانة الفرد:** مع ازدياد الوعي والاقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المؤسسات وتميزها، من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية قادرة على الابتكار بهدف تعظيم ميزاتها التفاضلية والتنافسية، وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في الاتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة.

* **تكنولوجيا المعلومات**: تحتاج المؤسسات إلى الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة خاصة المديرين، من أجل استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات والتعامل مع كم ضخم من المعلومات في ترشيد قراراتهم، ومع التطور المستمر لهذه التكنولوجيا الآن وفي المستقبل، نجد أن الجهد سيكون أكبر لإدارة الموارد البشرية في خلق أنماط جديدة من العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وإلى تحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات.

* **آثار العولمة**: ستؤدي اتجاهات العولمة الاقتصادية والاجتماعية إلى ضرورة تطوير أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بغرض نشر ثقافة الابتكار والتجديد لمواردها، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء العمل، وصولاً إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة موارد المؤسسة. في هذا الإطار لا يمكن للمؤسسات في ظل تعاملها مع المحيطات المختلفة، إلا أن تأخذ في الاعتبار أهمية دعم إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية استراتيجية لمواردها، لأن العنصر البشري وقضية ولائه التنظيمي وفرص تنميته وتطوير أدائه، سيكون المحدد الأساسي في بقاء واستمرار المؤسسات.

* **إدارة التغيير**: تتصف المحيطات بشكل عام بتغييرات سريعة لمختلف القوى التي تتشكل منها، وقد تؤثر بطريقة أو بأخرى اتجاهات هذه التغييرات على كافة المؤسسات العاملة في إطارها. إن توقع تأثيرات هذه المتغيرات على المؤسسات مسألة حتمية وضرورية من أجل استيعابها وتداركها من خلال إدارة التغيير بطريقة هادئة ومنتظمة بمشاركة الموارد البشرية، على اعتبارهم عنصر داعم للتغيير ومشارك في إدارته ومرتاح لنتائجه على المؤسسة وعلى مواردها البشرية على السواء. هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة

الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية داخل التنظيمات، ثقافة التغيير وضروراته من أجل فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي.

مما لا شك فيه أن المتغيرات التي ظهرت في بيئة الأعمال، تركت بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المؤسسات نحو تعظيم دور إدارة الموارد البشرية، كي تلعب دوراً استراتيجياً في تكوين قوة عمل قادرة وراغبة على التميز والابتكار والإنجاز، خاصة في ظل متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية، سواء على مستوى البيئة المحلية أو البيئة العالمية.

□ الموارد البشرية وتطور المؤسسات

إن تحليل طبيعة العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وبناء ونمو المؤسسات في العصر الحديث، يستدعي توضيح العلاقة بين ولادة وتعملق المؤسسات من جهة واستراتيجية الموارد البشرية ودورها في ترسيخ مكانة هذه المؤسسات من خلال مواردها البشرية الموهوبة. إذاً ما هو المقصود بالموارد البشرية وما هو انعكاس تطور المؤسسات على النظرة إلى مواردها وإلى إدارة الموارد البشرية.

• الموارد البشرية

لقد أجبرت التحديات البيئية الجديدة القادة والمديرين في المؤسسات على إعادة النظر في أنماط تفكيرهم بغرض التعاطي مع قواعد البقاء والنمو في ميدان الأعمال، وبالتالي وضع مسارات هذه المؤسسات في الطريق الذي يضمن نموها في وجه صراعات التنافس الاقتصادي. إن صراع البقاء والنمو يفرض علينا سؤالاً في غاية الدقة والحساسية مفاده: هل الضمانة والأهمية ستكون للموارد المالية، أم لتكنولوجيا المعلومات،

أم للموارد البشرية؟ بالرغم من الأهمية النسبية لهذه القوى الأساسية كمدخلات أساسية لكافة المؤسسات، إلا أن تنظيم واستخدام الموارد المالية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من المدخلات الأخرى، سيخضع وبلا أدنى شك للمؤسسات التي تمتلك القوة والمعرفة والفهم لمواردها البشرية القادرة على فهم وإدراك الحقائق الاقتصادية والتكنولوجية. لذا فالتحدي الذي تواجهه المؤسسات اليوم هو حدة المنافسة على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة، وكيفية استقطابها للكفاءات وتلبية احتياجاتها، وكيفية ترسيخ ثقافة المسؤولية والإنجاز والتميز لديهم، كيفية صيانتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ليصبحوا قادة في مواقعهم، كيف نحولهم إلى شركاء في التغيير واتخاذ القرارات، وأخيراً كيف يصبحوا جزءاً من أهداف واستراتيجيات المؤسسات لا أصلاً هامشياً.

لذا أدركت المؤسسات في العصر الحديث أن العامل الوحيد الذي يصنع أهدافها واستراتيجياتها، والذي يرقى بها إلى مستويات التنافس، ويصنع لها مستقبلها هي مواردها البشرية بلا نزاع. فالموارد البشرية إذاً هي مجموعة الأفراد التي تم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات، لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية استراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.

إن ما يؤكد اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية، نابع من الأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ومن محاولاتها في إيجاد توازن دائم بين أهداف المؤسسة وأهداف مواردها. هذا الاهتمام ناتج عن إدراك وقناعة بأن الموارد البشرية تملك من الطاقات والقدرات الذهنية تفوق كثيراً

ما يتم الاستفادة منه في المواقع التنظيمية. وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية والفكرية، هي المدخل الحقيقي لتميُّز المؤسسات، ولقدرتها على تحقيق إنجازات تجعل منها فائدة في محيطاتها وجاذبة للموارد البشرية المتفوقة والموهوبة، القادرة على تكوين وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات المعاصرة.

إن حركة المتغيرات واتجاهاتها في عالم الأعمال قد أسست إلى اشتداد قوى المنافسة بين المؤسسات، زيادة الصراعات من أجل إرضاء المستهلكين، تحويل المزايا والموارد المتاحة إلى قيم ومنافع أعلى للمستهلكين وإلى التميز عن المنافسين. أمام هذا التحول في فلسفة وفكر الإدارة الحديثة، برز دور الموارد البشرية كمحرك أساسي لتكوين التميز للمؤسسات، ولكن يجب أن نضيف إلى ذلك أهمية ودور إدارة هذه الموارد، إذ بدونها لا يتحقق أي نجاح، فالجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بد من أن يتكامل معه عمليات وآليات لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات مميزة، بمعنى آخر لا بد وأن يتكامل مع التخطيط والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار منظور متطور لإدارة الموارد البشرية، تجسد ثقافة فكرية جديدة في إدارتها لمفهوم ودور رأس المال البشري في المؤسسات المعاصرة. هذا وقد تبلور هذا المنظور نتيجة للرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه الموارد البشرية من واقع المنطلقات التالية:

* إن الموارد البشرية هي مصدر القدرات الفكرية والذهنية، وخزّان الابتكار والإبداع في المؤسسات المعاصرة.
* إن الموارد البشرية قادرة على تحمل المسؤوليات وتحدى المهام الصعبة وتحقيق الإنجاز.
* إن الموارد البشرية إذا ما أتيح لها الوعاء التنظيمي الملائم والمحفّز

قادرة على الالتزام بمعايير الأداء التي تحددها المؤسسة.

* إن الموارد البشرية هي عامل حقيقي للتغيير باعتباره من أساسيات استقرار ونمو المؤسسة، والموارد البشرية جزء كياني من هذه المؤسسة.

* إن الموارد البشرية الموهوبة والذكية هي الركيزة الأساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة، سواء بخصوص استيعابها، أو بخصوص توظيفها واستثمارها في منظومات المؤسسة، من أجل بناء الميزة والقدرة التنافسية لها في مواجهة مثيلاتها من المؤسسات.

• **مراحل تطور المؤسسات**

بداية لا بد من الإشارة إلى تعدد التعريفات والعبارات النظرية التي تناولت أو وصفت ماهية المؤسسة، وببساطة تعرَّف المؤسسة بأنها مجموعة من الأشخاص توافقوا معاً لأداء مهمة محددة أو تحقيق هدف متفق عليه فيما بينهم. وعادة تنشأ المؤسسات نتيجة لجهود فرد أو مجموعة صغيرة، قد تكون عائلية أو غير عائلية، حتى المؤسسات الكبيرة جداً ذات المكانة التنافسية العالية في مختلف المجتمعات الإنسانية، والتي تتميز بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة، نجد فكرة نشأتها وليدة قرار ذكي من شخص واحد، بدأت مؤسسة صغيرة وتطورت إلى مؤسسة راسخة تتصف بالبلوغ أو النضج، ولكن كيف؟

إن مجرد توسع المؤسسة وامتداد أعمالها لتتجاوز حدود المؤسسين، فإنه تصبح بحكم التكوين جماعة أو مجموعة لتبدأ مسيرة النمو عبر مراحل متعددة، ولعل مرحلة دورها وفلسفتها في بلورة مكانة الموارد البشرية ومساهمتها في ترسيخ مكانة ومركز المؤسسة في المحيط أو المحيطات التي تعمل ضمن إطارها، ونصنف هذه المراحل كما يلي:

التكوين، صراع النشأة، بناء القواعد وأخيراً الأداء.

* التكوين:

وهو النواة الأولية للجماعة، حيث يتم الاتفاق على الشراكة، ويكون لكل فرد موقعه الشرعي في الجماعة. ونظراً لطبيعة التكوين قد يخرج أو يدخل أفراد جدد إلى هذه الجماعة النواة، ولكن هذا لا يزيل خلال هذه المرحلة شخصية الجماعة لأنها نشأت منذ انتقال فكرة المؤسسة إلى قرار أي إلى حيِّز التنفيذ، وهذه الشخصية تم الاعتراف بها من قبل الجماعة داخل المؤسسة والأطراف ذات الصلة خارجها.

* صراع النشأة:

مع بداية التكوين يبدأ أعضاء الجماعة في دراسة وتحليل المراكز داخل المؤسسة، كمدخل لتأسيس مراكزهم ومكانتهم وعلاقتهما فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تتحدد وتتبلور الأدوار ويحدد كل عضو من أعضاء الجماعة دوره في قيادة المؤسسة ضمن انسجام تنظيمي وفكر إداري. هذا التحديد والوضوح في الأدوار يشكل في هذه المرحلة بداية الصورة الحقيقية للمؤسسة، واتجاهات فلسفة أعضائها، لا بل أكثر من ذلك فهذه المرحلة تشكل القياس الحقيقي لمدى توافر رؤى واضحة لدى الأعضاء نحو أي مؤسسة يريدون، وأي موارد بشرية سيتم استقطابهم ليشكلوا نواة قادرة على تحقيق قفزات نوعية في الفكر والأداء المؤسساتي.

* بناء القواعد والالتزام بها:

في هذه المرحلة يتم صياغة أطر ومعايير لسلوك كافة أعضاء الجماعة، هذا السلوك الجماعي يعطي للمؤسسة شكلاً من أشكال التميُّز

عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط. ولكن قد لا يتفق كافة الأعضاء على هذه المعايير، فقد يقرر بعض الأعضاء ترك الجماعة في هذه المرحلة، ويقرر آخرون الدخول شرط الالتزام بمعايير السلوك التي صاغتها الجماعة الأساسية. أن التأكيد على المعايير والالتزام بها والبقاء في إطارها يجب أن يكون نابعاً من انسجام فكري بين الأعضاء ومن قناعة بتأييد هذه المعايير، وبالتالي يجب أن لا يأخذ الالتزام أي شكل من أشكال الضغوط لتجسيد هذه القواعد وإلا سينشأ عن ذلك مستقبلاً نوعاً من التوتر في العلاقات، إلا أن التأكيد على الالتزام بهذه القواعد سيُظهر هيكل قوة الجماعة وتمتعها بشخصية أو بصورة متميزة، تجعل من مؤسساتهم قوة جذب لأنماط من الموارد البشرية تتوافق مع أنماط الجماعة أو مؤسسي المؤسسة.

* **الأداء:**

تعتبر الجماعة المؤسسة بعد اكتمال المراحل السابقة، قد وصلت إلى مرحلة النضج الفكري والتنظيمي، ويمكن اعتبارها على استعداد لممارسة الأداء والاتجاه به نحو تحقيق أهدافها، أن توافر هذه الفرصة يتطلب أن تكون أنماط السلوك والقواعد والمعايير قد تم الالتزام بهما من قِبَل كافة أفراد المجموعة وأفراد التنظيم أيضاً في المؤسسة.

تعتبر المراحل المشار إليها سابقاً حلقات تؤسس للحكم على الأبعاد والملامح الحقيقية لهوية المؤسسات باعتبارها كيان اقتصادي واجتماعي لها صورتها وشخصيتها المميز؛ منذ تاريخ تأسيسها وأثناء حياتها، ويرجع ذلك إلى إسهامات كافة الموارد البشرية التي شكلت المرتكزات الأساسية لتطويرها ونموها.

من جهة أخرى، إن مجرد قيام المؤسسة، فإنه من الطبيعي أن تشهد

مرحلة من التوسع في لحظة ما من تاريخها، هذه اللحظة تشكل مفترقاً لاستمرارها أو زوالها. لذا فمن الطبيعي أن يتطلب التوسع زيادة في الحجم والإنتاج أو مجالات الأنشطة، استقطاب المزيد من الموارد إلى المؤسسة ذات قدرات ومهارات ومواصفات ليست متوفرة أساساً، ولكن كيف يتم الاستقطاب؟ وما هي المعايير المطلوبة في الموارد البشرية؟ وما هي مصادر الاستقطاب؟ وأي نوع من الموارد البشرية التي ستصبح جزءاً من المؤسسة وقوتها؟ ما هي الطرق التي تضمن بها المؤسسة عدم تغيير القواعد الموجودة والمستويات التي لا ترغب في تغييرها؟ وكيف تتم عملية التكيف الاجتماعي للموارد الجديدة؟ كما إذا كان الهدف من إدخال الموارد البشرية للمؤسسة لأسباب التوسع والنمو، فهل فمن المهم استخدام معايير ملائمة عند تقييم هذه الموارد البشرية ذات البيئات الثقافية المختلفة؟ وما هي الآثار الناتجة عن عدم التغيير الثقافي على الاختلالات الوظيفية؟ كما وأن القرار الخاص بتعيين من يشغل وظيفة معينة يتخذه أفراد، ومن ثم فهل القرار بعيداً عن عمليات معرفية إدراكية وعاطفية تأثيرية، تؤثر في طريقه رؤية الآخرين، ذلك أن هذا القرار دائماً من صنع المديرين؟ وأخيراً كيف ترغب المؤسسة وما هي أدواتها في الحفاظ على مواردها المميزة، وما هي إدارتها في تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومفاهيمهم طوال حياة المؤسسة؟

مما لا شك فيه إن الإجابات على تلك التساؤلات ترتبط مباشرة برؤى المؤسسة والأهداف من نشأتها، وأساليب إدارتها للمحيطات وملامح المستقبل، علماً أن السنوات الأخيرة شهدت انكماشاً حيث أن الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها لم تتمكن من البقاء، وهذا قد يعود إلى جملة أسباب أساسية، ولكن برأينا يأتي في مقدمه هذه الأسباب فقدانها لرؤى بناء المؤسسات بالكفاءات المبدعة والخلاقة.

لذا فإن مسؤولية استقطاب الموارد البشرية هي من أصعب التحديات التي تواجهه مؤسسات اليوم، وعلى هذا الأساس فإن مستلزمات جودة إدارة المؤسسة تستدعي استقطاب وجذب تلك النواة من الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق جودة الإدارة وتحسين هذه الجودة خلال حياة المؤسسة ومراحل بناء المؤسسة المتقدمة، في ظل صراعات خفية بين المؤسسات المتشابهة من أجل قرصنة الموارد البشرية الذكية والموهوبة، والأمثلة على ذلك متعددة سيما بين المؤسسات الناجحة أياً كانت طبيعة أنشطتها ومجالاتها. إن أكثر المؤسسات نجاحاً وفقاً لتجربتنا وخبراتنا تؤكد على أن الموارد البشرية الموهوبة تعتبر الوسيلة الأساسية لبناء قوة المؤسسات، وبالتالي يمكن من خلالها خلق هوّة سحيقة بينها وبين منافسيها عن طريق التأكيد على مكانة إدارة الموارد البشرية ودورها، عن طريق التأكيد على أهمية التميز وتنمية الموهبة في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة، وهي الضمانة لتحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

وكما أن المحيطات التي تعمل فيها المؤسسات هي في غاية الاضطراب، وفي وقت يتزايد فيه التنافس الاقتصادي على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، إلا أن تلك المنافسة هي جزء من تحول سريع وخليط من التحالف والاتحاد والاندماج والتملك، وتقنيات الإنتاج والاتصالات تتغير بمعدلات سريعة. بالإضافة إلى ذلك تغييرات في مواقع الموارد البشرية من خلال التخصيص وإعادة الهيكلة، وفي نفس الوقت هناك غزوات كثيرة في الأعمال والأنشطة الجديدة. مقابل هذا المشهد الاقتصادي الجديد فإن استراتيجيات الأمس من غير المحتمل أن تنجح في مجال عمل الغد.

يبدو واضحاً من ذلك، إن نماذج التنظيم القديمة لمؤسسات اليوم

أصبحت عديمة الفاعلية في هذه المحيطات الناشئة. فالمؤسسات القائمة من أعلى إلى أسفل، والموجهة أوتوقراطياً، وذات الهرم التنظيمي الجامد، لإمكان لها في مواجهة التحديات العالمية الجديدة. إن صياغة جديدة لدور وفكر المؤسسات فرض واقعاً جديداً، تحولت بموجبه المؤسسات إلى مؤسسات مبدعة وناجحة هي التي تستمد حركيتها وقوتها وحيويتها من الموارد البشرية أفراداً أو فرقاً ملتزمين قادرين على التكيف في كل المستويات وفي كل التخصصات وليس في الاعتماد على معلومات الهياكل التنظيمية. هذا التطور في النقلة الفكرية أو الفكر الإداري الجديد، ساهم إلى حد كبير في توجيه استراتيجيات المؤسسات نحو التخطيط لمستويات عالية للأداء والتميز، هدفه المستهلك والتحسين المستمر للجودة وإعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية الموهوبة، والتنوع والفرق ذات الأداء العالمي. كل هذه المقومات ستصبح هي القاعدة للتطور الذي تشهده المؤسسات المعاصرة وبنيتها الأساسية الموارد البشرية.

▫ بيئة الموارد البشرية

يحتل مفهوم المسح البيئي للموارد البشرية أهمية عالية في ضوء دينامية صناعة الموارد البشرية، مما يتيح لإدارة الموارد البشرية تلمس المؤثرات المتعددة التي تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية وبالتالي على قدرة المؤسسات على التجاوب مع المؤثرات والمتغيرات البيئية. بالمقابل يسمح تحليل بيئة الموارد الشبرية تمكين إدارة الموارد البشرية من صياغة رؤية واقعية لكيفية التعاطي مع هذا المورد باعتباره من أهم القضايا التي يمكن أن تطرأ خلال القرن الواحد والعشرين، وعلى مدى تأثيره على مستقبل المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

إن التحليل المنظم لبيئة الموارد البشرية تحتل مكانة بارزة لدى

معظم المؤسسات وتحديداً إدارة الموارد البشرية، هذه المكانة تعود لأسباب أبرزها:

* تعتبر نتائج التحليل مدخلاً أساسياً في صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية آخذة في الاعتبار حقائق وتوقعات البيئة الحالية والمستقبلية وآثارها على الموارد البشرية وسلوكياتها.
* تساعد بوقت مسبق إدارة الموارد البشرية على التمهيد والتخطيط لإدارة التغيير استجابة للفرص البيئية الإيجابية أو السلبية.
* يتيح التحليل المسبق للبيئة الفرصة أمام إدارة الموارد البشرية، من تفحُّص كافة التطورات البيئية المحلية والعالمية، ومن ثم تبينها إذا كانت تشكل ميزة إضافية تسمح بتفعيل أداء مواردها ومن ثم أداء مؤسساتها.

عموماً تتضمن بيئة الموارد البشرية في أي مجتمع إنساني: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة.

- **البيئة الخارجية External Environment**

تتكون البيئة الخارجية من مجموعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على أهداف وإدارة الموارد البشرية، هذه العوامل هي: العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية.

* **العوامل الاقتصادية Economic factors**

يؤثر الوضع الاقتصادي في الحاضر وفي المستقبل على أهداف إدارة الموارد البشرية ومكانة هذه الموارد في المؤسسات. فالنشاط الاقتصادي ومؤشراته التي تشمل القوة الشرائية، مستويات الدخل، الناتج القومي معدلات العمالة والبطالة، معدلات الاستهلاك، معدلات الفائدة، كما وأن انفتاح الأسواق المحلية والعالمية على بعضها، وانتشار الشركات المتعددة

الجنسية في ظل العولمة. إن كل هذه العوامل والاتجاهات الاقتصادية وتأثيراتها على الموارد البشرية، تستدعي من إدارة الموارد البشرية التعامل معها بكثير من الحذر وبتركيز كبير نظراً لانعكاسها على اتجاهات الموارد البشرية.

* **العوامل الاجتماعية Social factors**

وهي عبارة عن جملة القيم الاجتماعية واتجاهات الموارد البشرية من حيث العادات والتصرفات التي تحكم اتجاهات سلوك الأفراد والمجموعات داخل المجتمع. هذه القيم والاتجاهات وحركيتها تحتم على القيمين في المؤسسات وتحديداً إدارة الموارد البشرية أن تأخذها بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها واستراتيجياتها.

* **العوامل التكنولوجية Technological factors**

وتشمل كافة منظومة التقدم التقني الحالية والمستقبلية، والتطورات في مجال العلم والمعرفة، وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها واستخدامها بما يؤدي إلى شكل أفضل لتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك فإن تحليل البيئة التكنولوجية تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة خصائص هذه التكنولوجيا، إمكانية استخدامها ومن ثم انعكاساتها على المؤسسات من حيث النظم والمفاهيم والأساليب الإدارية وتحديداً المتعلقة بالموارد البشرية.

* **البيئة الداخلية Internal Environment**

تتشكل الفلسفة التي تقوم عليها العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية على ثلاث ركائز هي: طبيعة الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسساتية ونظم الموارد البشرية

* **طبيعة الهيكل التنظيمي**

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي تُحدد بموجبه مواقع كافة الموارد البشرية، وبشكل يسمح لها بالتركيز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن إلمام الموارد البشرية بوضوح لأدوارها المرسومة في الهيكل التنظيمي، يعني ذلك تحديد واضح لمراكز المسؤولية عن الأداء، شبكة واضحة للتواصل، كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة. هذا الوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية، يسهل بدرجة عالية من الدقة في تقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف أثناء تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية.

* **الثقافة المؤسساتية**

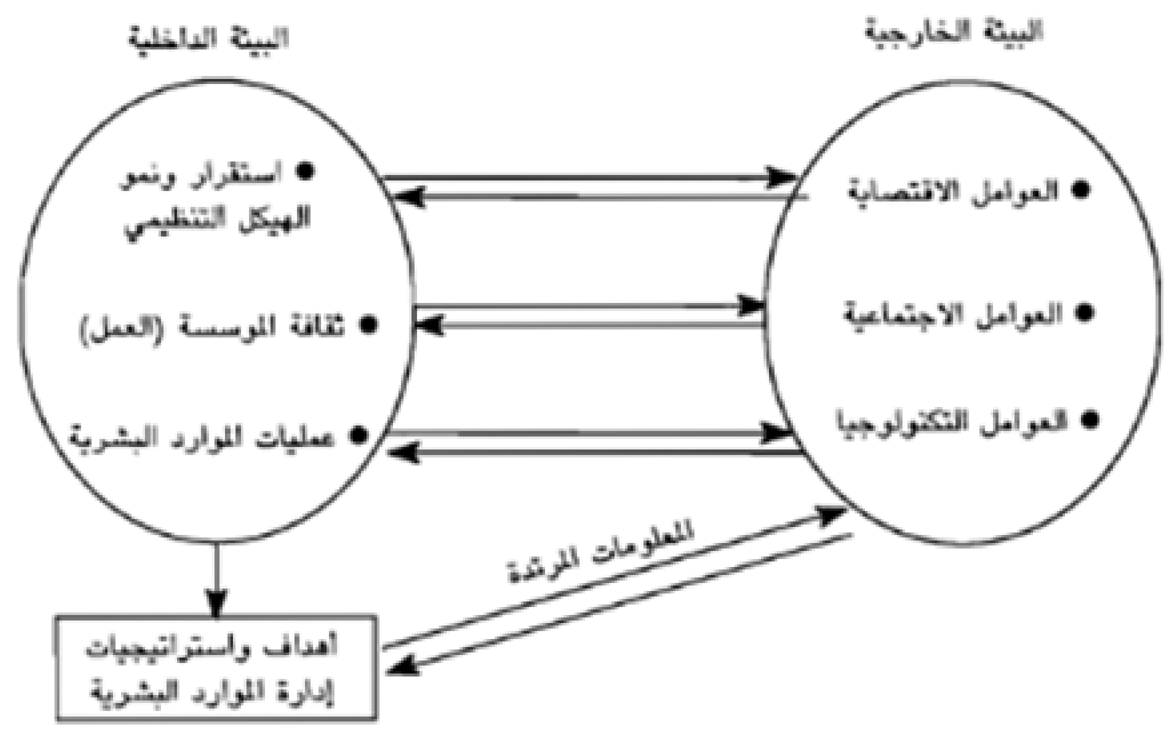
تعتبر الثقافة المؤسساتية جزء أساسي من البيئة الداخلية للمؤسسات، وتتشكّل من المعتقدات والقيم والمعرفة والاتجاهات والعادات، تشكل نظاماً خاصاً بكل مؤسسة تنشأ فيها وتتطور لتحدد في النهاية سلوكاً عامة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات واستراتيجياتها. إن المؤسسات التي تستطيع تثبيت ظواهر الثقافة المؤسساتية، هي المؤسسات التي تتمكن من خلالها تحقيق الفاعلية لتنظيم العمل، الفاعلية لأداء الموارد البشرية، الفاعلية للعلاقة فيما بين الموارد البشرية، الفاعلية للعلاقة التبادلية بين المؤسسات ومواردها البشرية. إن فهم ثقافات العمل الموجودة داخل المؤسسات، اتجاهاتها وكيفية تطورها تعتبر نقطة انطلاق إدارة الموارد البشرية في تحديد أهداف الموارد البشرية، بمعنى الأهداف الأكثر فاعلية لدعم الثقافة التي تتمشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

* **نظم الموارد البشرية**

تعتبر النظم المتعلقة بالموارد البشرية والعمليات المتعلقة بها جزءاً لا

يتجزأ من بيئة الموارد البشرية. هذه النظم لا بد وأن تعكس احتياجات وأهداف الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر على إنتاجية المؤسسات. هذا التأثير يعكس أيضاً احتياج المؤسسات لهذه النظم والعمليات شرط أن تجسد إدارة الموارد البشرية هذه الاحتياجات كعنصر أساسي في وضع واستقرار نظم وعمليات الموارد البشرية. إن الربط بين احتياج المؤسسات لنظم تتسم بالنضوج والاستمرارية، وقبول الموارد لهذه النظم سوف يؤدي ذلك إلى وضوح خارطة الطريق لمسارات خطط وأهداف المؤسسات من جهة، وخطط وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة ثانية.

إن تفاعل العوامل المكونة لكلا البيئتين الخارجية والداخلية والتأثير المتبادل بينهما، يحدد إلى حد كبير اتجاهات سلوك الموارد البشرية وبالتالي سلوك الأداء التنظيمي للمؤسسات بشكل خاص. ويوضح الشكل التالي عمليات التفاعل المشتركة وتأثيراتها المتبادلة:



شكل رقم (١ ـ ١)

العلاقات التبادلية بين البيئة الخارجية والداخلية

بمقتضى هذا التفاعل وفي ظل المتغيرات التي تحدث على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وغيرها من المتغيرات التي اجتاحت القرن الواحد والعشرين وانعكاس ذلك على المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، أصبح من الضروري أن تهتم القيادات الإدارية بفهم التحديات البيئية التي تواجه مؤسساتهم ومحاولة استيعابها والتكيف معها بالقدر الذي يحق لها الفاعلية والكفاءة وخصوصية ثقافتها.

من هذا المنطلق تقاس قوة المؤسسات وقدرتها على التنافس وتطوير مكانتها التنافسية في ظل تحديات البيئة، على توظيف قدراتها العلمية والمعرفية ورأسمالها البشري والفكري، وهذا يستوجب تحول المؤسسات من نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية، لتصبح الموارد البشرية في مكان الصدارة والاهتمام. ويأتي تأثير البيئة الحالية للمؤسسات على الموارد البشرية بطرق مختلفة، فكرية وثقافية وإجتماعية واقتصادية وتنظيمية وتكنولوجية، يأتي أهمها الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات مواردها البشرية لإمكانية استغلال الفرص المتاحة والحد من التهديدات التي تحملها تحديات البيئة وتطوراتها المتلاحقة.

تأسيساً على ما تقدم، تشكل المكونات البيئية في العصر الحديث عناصر حيوية ذات تأثير كبير ومباشر على الموارد البشرية في كافة المجتمعات الإنسانية، وإن على قياديي إدارات الموارد البشرية تعزيز القدرات التنظيمية لمنظومتها، وتبنى أهداف واستراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة التطورات والمستجدات المعاصرة.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها

- إدارة الموارد البشرية
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- مقومات استراتيجية إدارة الموارد البشرية



الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

▫ إدارة الموارد البشرية وأهدافها

وفقاً للمفهوم الخاص للموارد البشرية بوصفهم أفراداً أو جماعات، تبرز إدارة الموارد البشرية كإطار تنظيمي لتلعب دوراً أساسياً في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية، ومع بروز المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة، تصميم هياكلها التنظيمية وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات والقدرات المميزة[١]. إن التحول من الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين، لمفهوم أكثر حداثة وشمولاً يهتم بالموارد البشرية، من جهة ثانية، أصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أكبر في المؤسسات المعاصرة وذلك من خلال صياغة استراتيجية للموارد البشرية في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسات، بغرض الحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة

(١) د. حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢، ص٥٠.

والولاء، لذا يمكن القول بأن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادىء أساسية أبرزها:

* الموارد البشرية هي أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات وأفضل استثمار للمستقبل.
* إن استقرار المؤسسات ونموها يستدعي ربط استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجياتها العامة.
* نشر ثقافة تنظيمية بالمؤسسات تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار والتمييز لمواردها البشرية.

إن المؤسسات التي تتمكن من خلال إدارة الموارد البشرية فيها من استقطاب أفضل الموارد البشرية ومن ثم تحفيزها وتنميتها ستتميز من خلال الممارسة الإدارية بالفاعلية والكفاءة، وبالتالي فإن بقاء ونمو المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة هذه الإدارة، على تكوين مناخ تنظيمي وقادة وأفراد قادرين ومتمكنين من تحويل مدخلات مؤسساتهم إلى مخرجات ولكن بقيم أكبر، هذه الإضافة في القيمة ما بين المخرجات والمدخلات هو نتيجة رؤية وأهداف واستراتيجيات ترسمها إدارة الموارد البشرية، لذا يجب أن يكون لهذه الإدارة وضعها الاستراتيجي في الهياكل التنظيمية في المؤسسات المعاصرة.

إن التغيير الذي طرأ على مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثاً وتحولها من لاعب هامشي إلى شريك استراتيجي في إدارة المؤسسات وصناعة مستقبلها، جسّد هذا التغيير أهدافاً لتحقيق هذا الدور أبرزها:

* تحقيق التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية مع خطط واستراتيجيات المؤسسات.
* تحقيق الولاء المتبادل بين الموارد البشرية والمؤسسات.

* تحقيق المرونة بغرض التكيف البيئي والقدرة على إدارة التغيير.
* تحقيق الجودة والتميُّز من خلال جودة وتميُّز الأداء من جهة وجودة وتميُّز مخرجات المؤسسات من جهة ثانية.

إن نظرة تحليلية لهذه الأهداف قد توحي بأن إمكانيات تحقيقها قد ينحصر فقط بالمؤسسات الكبيرة أو العملاقة، ولكن أثبتت تجارب المؤسسات المتوسطة والصغيرة في العالم قابلية تحقيقها على هذا المستوى من المؤسسات، لا بل على العكس إن سر نجاح هذه المؤسسات هو ما تمارسه إدارة الموارد البشرية منها من دور استراتيجي وسعي جاد لتحقيق هذه الأهداف، لأن ذلك سيشكل مدخلاً حقيقياً لنمو وازدهار أعمالها، كما سيشكل لها حافزاً للانتقال بها إلى التوسع والانتشار والمنافسة. ولكن كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق ما أشرنا إليه؟ بمعنى آخر ما هي الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟ هذا ما سنوضحه في موضوعات متقدمة من هذا الكتاب. ولكن سنتناول الآن في هذا المجال الموضوعات التالية: تطور إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

- **تطور إدارة الموارد البشرية**

عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغييرات متعددة، تلازمت مع التغييرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الصناعة أو العلوم أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية. كل هذه التطورات ساهمت إلى حد كبير بتنامي دور هذه الإدارة، واختلاف النظرة لدورها وأهميتها ومكانتها. هذا النمو والتطور التدريجي لإدارة الموارد البشرية، يمكننا تصويره وفقاً لمحطات أو مراحل، ساهمت كل مرحلة تغييرية من ترك بصمانها على هذه الإدارة، أبرز هذه المحطات هي:

مرحلة النشأة، مرحلة النمو، مرحلة البلوغ وأخيراً مرحلة الواقعية والتحدي.

* **مرحلة النشأة:**

تميزت المرحلة التاريخية ما قبل عام ١٩٠٠، ببروز حالات تم الاستعانة فيها بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، للمساعدة في عمليات التعيين والأمن الصناعي وأيضاً النواحي الصحية بما يخدم أهداف أصحاب المصانع في ذلك الوقت. إلا أن الملاحظ في هذه المرحلة، إن كافة المسائل أو الأنشطة التي نالت قبولاً عاماً على مستوى المصانع والمصالح إلا أن تنفيذها لم يستند لمضامين أو معايير علمية، بل كان تنفيذها يتصف بالعشوائية.

* **مرحلة النمو:**

تميزت هذه المرحلة التي تقع بين عامي ١٨٩٠ و١٩٥٠ بالاعتراف الصريح بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، كمحاولة من هذه المؤسسات للرد على نمو المنظمات العمالية، وبداية تدخلها في حماية العاملين في كافة مصانع هذه المرحلة.

أما المرحلة التي تلت الثورة الصناعية، والتي تميزت بمرحلة رواد المدارس الإدارية، فقد ساهمت مخرجات هذه المدارس في أحداث تغيير أساسي لدور إدارة الموارد البشرية، وأسست هذه المرحلة لنمو أنظمة الأفراد وأنشطتها والتي لا تختلف كثيراً عن الأنشطة الحالية التي تمارسها هذه الإدارة في الوقت الحالي إلا من حيث الرؤية التي يتم التعاطي معها.

* **مرحلة البلوغ:**

وهي المرحلة التي شهدت عصر التدخل الحكومي في برامج إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات كشكل من أشكال الحماية للموارد البشرية، أو كشكل من أشكال تحقيق التوازن بين صالح أصحاب المؤسسات ومصالح الموارد البشرية. ظهرت آثار التشريعات والسياسات الحكومية على مسائل حيوية لأنشطة إدارة الموارد البشرية، كتحديد معايير التعيين والترقية، تحفيز الموارد البشرية وتقييم أدائهم.

* **مرحلة الواقعية والتحدي:**

رسَّخت هذه المرحلة، أي مرحلة القرن الواحد والعشرين، مفهوماً أساسياً في دور إدارة الموارد البشرية، من دور تنظيم علاقات العمل بين المؤسسات ومواردها البشرية، إلى دور جديد أكثر نضجاً يتمحور حول تحقيق التوازن بين مسؤولياتها العادية وبين موقعها كشريك استراتيجي في إدارة المؤسسات المعاصرة. أما التحدي الأساسي أيضاً الذي تواجهه هذه الإدارة في هذا القرن، يبرز في كيفية جذبها للموارد البشرية، كيفية احتفاظها بهذه الموارد وكيفية تنمية أكفأ وأفضل الموارد البشرية، هذا التحدي هو الذي مهد لهذه الإدارة لتأخذ مكانة وبعداً استراتيجياً في الهياكل التنظيمية للمؤسسات في هذا القرن.

* **وظائف إدارة الموارد البشرية**

مما لا شك فيه إن الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تعكس المكانة الحالية لهذه الإدارة في المؤسسات المعاصرة، كما لا بد وأن تعكس سلة الأهداف التي أشرنا إليها في مجال سابق، هذا التزاوج بين المكانة والأهداف يجعل من وظائف هذه الإدارة في المستوى الذي

يؤهلها من ممارسة هذه الدور، أياً كانت طبيعة المؤسسات وأياً كان حجمها أو إمكانياتها. وطالما نحن نتحدث عن مبدأ الشراكة والتناسق بالأهداف والاستراتيجيات بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسات، وتحقيق التوازن في المصالح بين الموارد البشرية تطلعاتها واحتياجاتها وأهدافها وبين أهداف المؤسسات، فلا بد وأن تكون وظائف إدارة الموارد البشرية انعكاساً طبيعياً لهاتين المعادلتين، كي تستطيع أداء دور متميز في تحقيق فاعلية الموارد البشرية وكفايتها الإنتاجية.

من الواضح إذاً أن تتشكل وظائف إدارة الموارد البشرية من[1]: استقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وتدريب وتنمية الموارد البشرية.

*** وظيفة استقطاب وتعيين الموارد البشرية**

الواقع يشير إلى أن هذه الوظيفة تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تبدأ بعملية تحليل العمل بغرض تحديد وصف وتوصيف الوظائف، ثم تليها عملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى تقدير الطلب على الموارد البشرية، ثم ربط هذا الطلب بعرض الموارد البشرية، في إطار استراتيجية شاملة للموارد البشرية. إن عملية الاستقطاب تأتي لمعالجة نتائج التخطيط من ناحية مواجهة العجز في الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمتوقعة في بعض الأحيان. وتهدف عملية الاستقطاب إلى جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة، أو بمعنى آخر اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم إلى المؤسسة. كما تمهد عملية الاستقطاب لمرحلة أخيرة

---

(١) R. Wayne Mondy, Robert M.Noe, Shame R.Premeaux: Human Resource Management, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersy, 2002, PP.3-6.

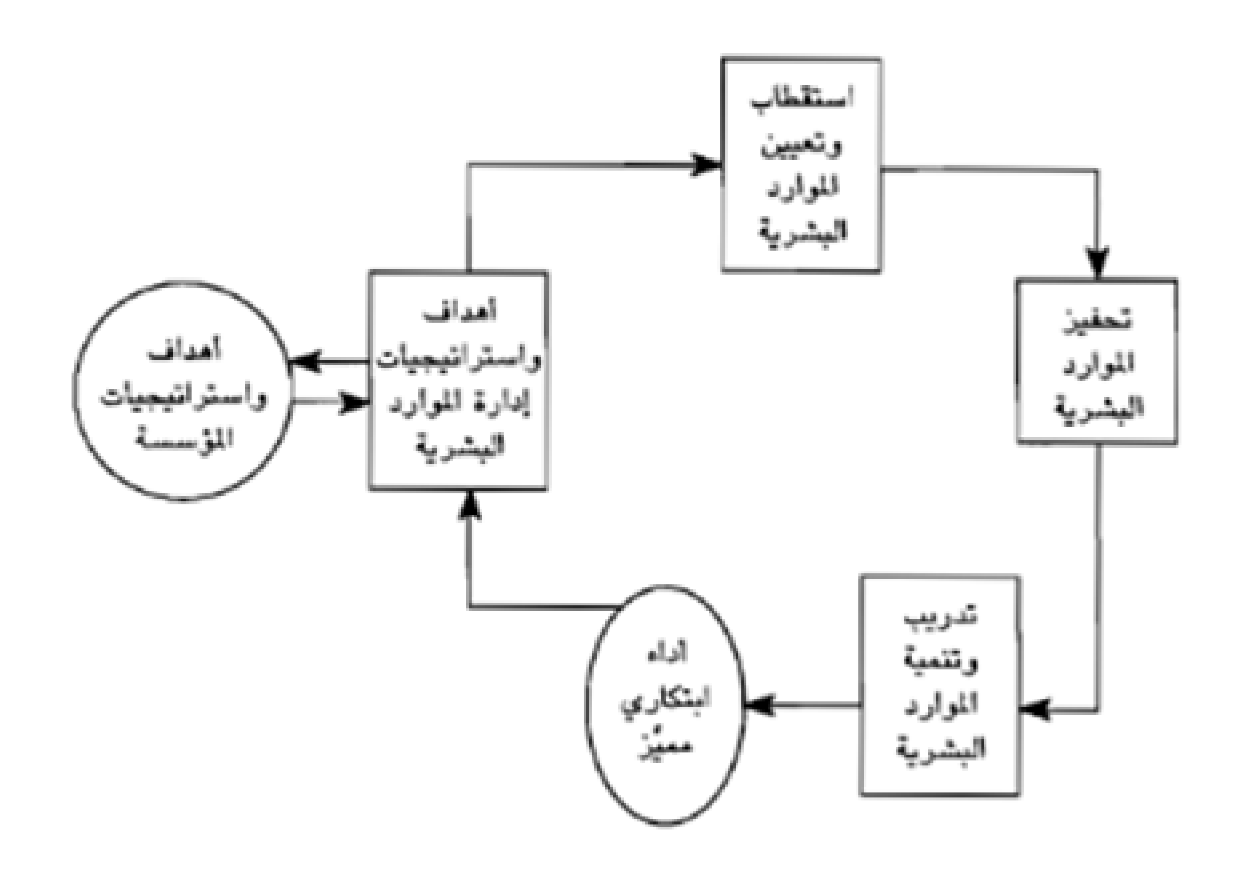
من مراحل هذه العملية المتكاملة، بحيث تشكل وظيفة الاختيار والتعيين نهائيات عملية الاستقطاب، والتي بمقتضاها يتم غربلة المرشحين بناء على سياسة محددة تمهيداً لاختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف ومن ثم تصدر قرارات تعينهم في المؤسسة.

*** وظيفة تحفيز الموارد البشرية**

تبدأ هذه الوظيفة بالاعتراف بالاختلافات الفردية للموارد البشرية، وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد، ونتعرف في هذه الوظيفة إلى تقييم أداء الموارد البشرية، الرضا عن العمل، ثم التطرق من خلال هذه الوظيفة إلى كيفية تقدير التعويضات والمزايا وتأمين عدالتها بالنسبة للموارد البشرية، لضمان حث الموارد البشرية لرفع مستويات أدائها. وتنتهي هذه الوظيفة بأهمية وضع نظم الصيانة والحماية للموارد البشرية من خلال المزايا والخدمات والأمن والسلامة، وذلك بهدف المحافظة على التزام الموارد البشرية تجاه مؤسساتهم وإبقاء وزيادة ولائهم لها.

*** وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية**

وتتناول هذه الوظيفة مدخلين: المدخل الأول تدريب الموارد البشرية التشغيلية بغرض تنمية المهارات والقدرات وعلى تغيير الاتجاهات السلوكية للموارد البشرية. أما المدخل الثاني، فتعالج هذه الوظيفة عملية تنمية المديرين والذي تختص بالتعليم أي بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية للمديرين. هذا ويوضح الشكل التالي تكاملية الوظائف السابقة وعلاقتها بأهداف واستراتيجية الموارد البشرية:



شكل رقم (٢ ـ ٢)
تكاملية العلاقة بين وظائف واستراتيجية الموارد البشرية

- **المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية**

من موقع أهمية ودور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة المؤسسات المعاصرة، أخذت هذه الإدارة مكانة مميزة في هياكلها التنظيمية لتجسد البعد الاستراتيجي للموارد البشرية على مستقبل المؤسسات ومصيرها. وعلى الرغم من هذه المكانة، إلا أنها قد أخذت أشكالاً متعددة سواء على مستوى الإدارة العليا، أم على مستوى الإدارة التنفيذية. هذا ويمكن تصوير هيكلية إدارة الموارد البشرية وفقاً للمستويين السابقين كأمثلة على أهمية مكانتها التنظيمية في المؤسسات المعاصرة:



شكل رقم (٢ ـ ٣)

مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا



شكل رقم (٢ ـ ٤)

مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة التنفيذية

إن تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، لا بد وأن يأخذ في الاعتبار، أهمية هذه الإدارة من زاوية البعد الاستراتيجي الذي ستلعبه في حياة المؤسسة واستمرارها. لذا فإن تصميم التنظيم هو عملية تحقيق الجهد المنسق من خلال رسم وتحديد المهام والسلطة وانسياب العمل، وهذه العملية ترتكز على أربعة محاور أساسية، تشكل في نهاية الأمر المرتكزات الأساسية لاستراتيجية الموارد البشرية، هذه المحاور هي:

* لا بد وأن يترجم التصميم إدراك المؤسسة وقيادة إدارة الموارد البشرية لأهمية التفاعلات والعلاقات وتنميتها داخل التنظيم.
* لا بد وأن تشمل عملية التصميم الأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية

الأساسية المؤثرة على التصميم، ويقصد بها القوى المؤثرة في المحيطات الخارجية والداخلية، وعلى وجه الخصوص استراتيجية المؤسسة كإحدى القوى المؤثرة على تصميم إدارة الموارد البشرية.

* إن الناتج الأساسي لعملية التصميم هو الشكل أو الهيكل التنظيمي الذي يجسد بالضرورة البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهذا الهيكل لا بد وأن يقوم على ضرورات حتمية لتحقيق هذه الاستراتيجية، أبرز هذه الضرورات:
  - تجميع المهام عن طريق التخصص الوظيفي، وتقسيم الوحدات التنظيمية الداخلية لهذه الإدارة، وللعلاقات بينها على أسس علمية واضحة.
  - تحديد ووضع وسائل التأثير مثل السلطة وسلسلة الأوامر ونطاق الأشراف واللامركزية.
  - استحداث أكثر الوسائل فعالية وكفاءة في تنسيق الجهود لكافة وحدات الهيكل التنظيمي.

فإدارة الموارد البشرية التي يمكن تصميمها بطريقة فعالة لا بد وأن تأخذ في اعتبارها المحاور السابقة، هي الإدارة التي توفر لها بنيتها القدرة على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، على أساس المعرفة الواضحة لكل فرد داخل هذه الإدارة بمسؤولياته وتبعيته، عندئذ يمكن للموارد البشرية تركيز جهودها في المهام المحددة لها، وتستطيع بالتالي المشاركة فعلياً في تحقيق أهداف هذه الإدارة.

□ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

نميل إلى الاعتقاد بأن بناء استراتيجية ما للموارد البشرية يجب أن تبدأ بمناقشة المحاور التالية: استراتيجيات المؤسسات في القرن الحالي،

إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، التكامل الاستراتيجي على مستوى الإدارات والتكامل الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية.

• **استراتيجيات المؤسسات في القرن الحالي**

تمر المجتمعات اليوم بتغييرات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الأسواق، وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي. والمؤسسات الاقتصادية في ظل هذه المتغيرات، تسعى لإعادة التوازن لأعمالها ومواقعها وحتى نشاطها، لتكون أكثر ديناميكية ومرونة أمام الخيارات المتاحة في إعادة صياغة الاستراتيجيات الواجب اتباعها لمواجهة متغيرات وتحديات القرن الواحد والعشرين.

إن مؤسسات اليوم ستشهد اتجاهاً نحو إعادة تكييف استراتيجياتها بفكر يستجيب لصدمة التغيير، هذا الاتجاه سيفرض المزيد من التركيز على نوعيات جديدة من المديرين الذين تتوافر لديهم قدرات ومهارات عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات، إضافة إلى القدرات الخاصة بفهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به، باعتباره أفضل وأميز الموارد على الإطلاق، والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات المحيطات وقبول التغيير والابتكار. هذا الاتجاه أيضاً يأتي في إطار التحول لنظرة المؤسسات المعاصرة لأهمية الاستثمار البشري على المدى الطويل في ظل استراتيجية واضحة للإدارة العليا ولإدارة الموارد البشرية.

إن ممارسة الإدارة العليا في المؤسسات المعاصرة لدورها الشمولي من حيث رؤيتها وأهدافها، وإلى جانب قيامها بالتخطيط على مستوى كافة القطاعات (الإنتاج، التسويق والتمويل)، عليها أيضاً التزاماً بدعم التخطيط للاستثمار البشري، بما يضمن حسن اختيار العناصر البشرية والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم، وبالتالي رفع الفعالية والكفاءة الكلية

للمؤسسة، خاصة وإن ثمة عوامل تفرض نفسها على المؤسسات المعاصرة، منها ازدياد حجم المؤسسات وتنوع الوظائف والمنافسة الحادة، وضرورة تحسين الجودة والخدمات، وتقديم الأفكار، ومجابهة التقدم التكنولوجي[١].

هذا يقودنا بشكل أو بآخر إلى أن استراتيجية المؤسسات لا بد وأن تأخذ بالاعتبار فلسفتين: الفلسفة الأولى، تشكل الاستراتيجية العامة للمؤسسة بحد ذاتها نظاماً متداخلاً، وضرورة ملحة كي تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسة، وتُبنى هذه الاستراتيجية على مجموعة العناصر الأساسية للاستراتيجية الإدارية وهي: رؤية ومهمة المؤسسة، صياغة أهداف لها واضحة ومفهومة، صياغة استراتيجية تتناسب مع الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وأخيراً تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات العامة. أما الفلسفة الثانية، فتقوم على صياغة استراتيجيات تنشأ من رحم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تشكل المحرك الأساسي في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. وفي هذا الصدد تشكل استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من أبعاد الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بل وتعتبر بأدائها ونتائجها مؤشراً على نجاح استراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أخيراً لا بد من الإشارة إلى ضرورة تكامل وتناسق الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع استراتيجيات المستويات التنظيمية بالمؤسسة، هذا التكامل يجعل من مكونات وعناصر الاستراتيجية الأم للمؤسسة وحدة متكاملة تقوم على رؤية وأهداف مشتركة، تربط قمة الهيكل التنظيمي

---

(١) James N.Baron, David M.Kreps: Strategy Human Resources, Framworks for General Managers: John Wiley and sons, Inc., 1999, PP.20-23.

بقاعدته بما يساعد كافة الموارد البشرية من فهم وتنفيذ الأداء المخطط لهم في إطار الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي تنظر المؤسسات الاقتصادية من خلال هذه الاستراتيجية إلى إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي لها، تنسجم باستراتيجيتها تجاه الموارد البشرية للمؤسسة، وبسياساتها وبرامجها مع الاتجاه العام لرؤية وأهداف المؤسسة.

- **إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في المؤسسة**

انسجاماً مع مكونات استراتيجية المؤسسة وعناصرها، ومن خلال اقتناع الإدارة العليا ودعمها لإدارة العنصر البشري باعتباره رأسمالها الحقيقي وميزتها التفاضلية قياساً بالمؤسسات الأخرى، في ظل التغيير والتعقيد اللذين أثرا سلباً أم إيجاباً على أعمال وممارسات ونشاطات هذه المؤسسات، وأثرا حكماً على إدراكاتها بخصوص كيفية التعامل مع مواردها عامة ومواردها البشرية خاصة.

وبنفس الاتجاه الذي تواجهه المؤسسات اليوم، فإن إدارة الموارد البشرية، قد واجهت وستواجه تحديات جديدة لم تواجهها في المراحل السابقة لتطورها التاريخي، تبرز **أولى** هذه التحديات في علاقة استراتيجيتها باستراتيجية المؤسسة وتكاملها معها، **وثاني** هذه التحديات في تأثير استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بتخطيط الموارد، جذب الموارد، تنمية وتحفيز الموارد وأخيراً وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية[١].

إن ممارسة إدارة الموارد البشرية لهذه الوظائف من منطلق الشراكة

---

(١) John Leopold, Lynette Harris, Tony Watson: The Strategic Managing of Human Resources, Prentice Hall, 2005, PP 21-22.

الاستراتيجية القائمة على وحدة الرؤية والأهداف، سيتيح لهذه الإدارة من أن تلعب دوراً متميزاً ومبتكراً في صناعة مجموعة متميزة أيضاً من الموارد البشرية قادرة وراغبة على تجسيد رؤى وأهداف مؤسساتهم، ونفوقها الاستراتيجي في محيطات دائمة التحرك والتغير[1].

• **التكامل الاستراتيجي على مستوى الإدارات**

بالرغم من أن التنظيم الوظيفي يعتبر السمة الغالبة في التقسيمات الهيكلية لمعظم المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هذا التنظيم يساعد على مبدأ التخصص وظيفياً، بحيث تتولى الوحدة التنظيمية أياً كانت تسميتها القيام بالنشاطات المخصصة لها والمسندة إليها، إن تطبيق هذا المبدأ يفرض بالتبعية ضرورات التكامل بين هذه الوحدات التنظيمية من خلال تنسيق الاستراتيجيات والسياسات بينهما وصولاً إلى تحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسات. ويتبلور هذا التنسيق بالمشاركة المتداخلة لتنفيذ الاستراتيجيات من خلال الأدوار التي يلعبها القياديون على مستوى الإدارات، فالموارد البشرية متواجدة بكافة الإدارات، فالمصلحة تقتضي معاملة هذه الموارد أينما وجدت وفقاً لرؤية واستراتيجية وأهداف إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية هي التي تقود الاستراتيجية أما القادة فهم يساهمون في تطبيقها كل في مجال تخصصه، مما يعطي لأية استراتيجية وتحديداً استراتيجية الموارد البشرية قوة دفع حقيقية ومصداقية تجاه الموارد البشرية من جهة، واتجاه المؤسسة والبيئة من جهة أخرى.

---

(١) د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠١، ص٧٧.

• **التكامل الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية**

تتوقف قدرة إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، على مدى توظيف قيادتها للإمكانيات المتاحة لديها من تنظيم هيكلها الذاتي بوحدات تنظيمية متكاملة الاختصاص والسياسات والإجراءات والنظم، تشكل مدخلاتها ومخرجاتها جزئية من استراتيجية كاملة للموارد البشرية، كما وإن إخفاق أي وحدة تنظيمية سيؤثر سلباً على أهداف استراتيجية الموارد البشرية.

□ **مقومات استراتيجية إدارة الموارد البشرية**

إن التحديات التي تواجه المؤسسات في القرن الحالي استدعى تحولاً كما ذكرنا في الرؤية لأهمية الموارد البشرية كعنصر استراتيجي في استقرار ونمو المؤسسات، مما فرض وجوداً ودوراً مميَّزاً لإدارة الموارد البشرية حديثاً كشريك أساسي في صناعة مستقبل المؤسسات المعاصرة، وبناء عليه فإن ترجمة هذا الوجود وهذا الدور، يتطلب توافر مقومات واعية ومساندة لإدارة الموارد البشرية لتمارس مسؤولياتها بفاعلية وكفاءة، أبرز هذه المقومات هي: قناعة والتزام الإدارة العليا، الإمكانيات الذاتية لفريق إدارة الموارد البشرية، التداخل بين الموارد البشرية والعمل، مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية، مستلزمات كفاءة إدارة الموارد البشرية.

• **قناعة والتزام الإدارة العليا**

إن وجود إدارة عليا ذات رؤية وإدراك واعي للتحديات والتغييرات البيئية، يفرض عليها المواجهة كشرط أساسي لبقاء ونمو المؤسسات التي يعملون بها أو يملكونها، ولكن بواسطة من تتم هذه المواجهة؟ بلا شك أن الموارد البشرية المميزة والمبدعة والمبتكرة، هي خط الدفاع الأول

والأخير في المواجهة، وهي وحدها القادرة على التكيف، وتأمين التوازن للأداء المؤسساتي. إن قناعة الإدارة العليا بهذه الخاصية يفرض عليها ترسيخ هذه القناعة بعدم معاملة إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية من الدرجة الثانية أو الثالثة، بل تستدعي ضرورات التغيير بأشكاله ووجوهه المتعددة، والسريعة باتجاهاتها أن تعطي الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية المكانة الصحيحة واللازمة في الهياكل التنظيمية وأن تمدها بالتفويض والمسؤولية والإمكانيات البشرية، لإحداث نقلة نوعية ومميزة في جذب وتنمية وحماية الموارد البشرية، بمعنى آخر لإنجاح استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات وتحقيق القيمة المضافة بين مدخلات ومخرجات المؤسسات، إذاً تمثّل القناعة والالتزام أحد المفاتيح الأساسية لإدارة الموارد البشرية بطريقة تؤمن للمؤسسات قوة بشرية تتمتع بالفاعلية والكفاءة.

- **الإمكانيات الذاتية لفريق الإدارة**

يشكل فريق إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي الذي من خلاله سيتم بناء قوة بشرية بالمفهوم الذي ذكرناه، إن هذا الفريق يجب أن يتكون من خبراء أو اختصاصيين في مجالات الموارد البشرية، مترابطين وظيفياً وبالتالي يتحملون مسؤولية تنفيذ الأنشطة المختلفة للخطوط المرسومة لإدارة الموارد البشرية، وفق استراتيجية وأهداف يحددها هذا الفريق مسبقاً.

كما تحتاج إلى الخبراء الأكفاء الذين ليس لديهم فقط المهارة والاتجاه الفكري، والقيم والمعرفة والسلوك المطلوب لفهم الموارد البشرية، ولكن يتوافر لديهم القدرة على التعامل مع العملية المعقدة لاحتياجات الموارد البشرية في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة. إن ترجمة

قناعة والتزام الإدارة العليا، لا شك سيعكس توجهاً نحو تشكيل فريق ذو رؤية مستقبلية للموارد البشرية، قادر على تأمين مستقبل أفضل للمؤسسات الاقتصادية ومواردها البشرية.

• **التداخل بين إدارة الموارد البشرية والعمل**

ويعني ذلك أن يتم بناء ورسم الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال ربطها بالعمل والأداء، لأن عدم الربط هذا سيؤدي إلى تفريغ إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية من مضمونها، إذ لا يمكن التحدث إلى الموارد البشرية فقط على أساس أن العمل الذي يقومون به سيؤدي إلى تحقيق الأرباح، دون التطرق معهم إلى أهمية التنمية كضرورة لأزمة لتحقيق الأرباح. العمل والأداء والمؤسسة هم أضلاع المثلث الذي يجب أن يعمل عليه فريق إدارة الموارد البشرية.

• **مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية**

لا يكفي فقط دعم إدارة الموارد البشرية بالقدرات والكفاءات ومراقبة جودة وإنتاجية أداء الموارد البشرية، رسم العلاقات والسلوكيات الإنسانية، نشر ثقافة الولاء والتغيير والإبداع والابتكار، إنما تستوجب ضرورات أهداف دراسة واستراتيجية هذه الإدارة، مراجعة دورية لمسألتين أساسيتين: المسألة **الأولى** مراجعة مراحل تحقيق الأهداف التي تم صياغتها، لتحديد نقاط القوة والضعف في النظم والسياسات والإجراءات... الخ التي تشكل أدوات إدارة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجيتها بالنسبة للمؤسسات، أو لتحديد مدى تأثير هذه الأدوات على أداء العمل والأداء الوظيفي وبالتالي الأداء التنظيمي. إن وظيفة مراجعة لأداء هي في الأساس تهدف إلى تعظيم نقاط القوة في الأداء الذاتي لإدارة

الموارد البشرية، وإلى تصويب نقاط الضعف منعاً لتهديد مخرجات وأهداف هذه الإدارة. أما بخصوص المسألة **الثانية** فهي تتناول مراجعة فاعلية وكفاءة المختصين في إدارة الموارد البشرية. إن الوقوف على مدى كفاءة المختصين في صياغة النظم والسياسات الخاصة بالموارد البشرية، وعلى مدى قدرتهم على إدارة هذه النظم والسياسات، تعطي دلالات قوية على قدرة أداء هذه الإدارة على مواجهة تحدي جذب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية، وبناء رأسمال معرفي يعطى المؤسسات قوة دفع نحو الاستقرار والنمو. أما إذا نتج عن عملية المراجعة ضعف ما وفي مكان ما في فريق إدارة الموارد البشرية، فلا شك أن الموقف يستدعي إعادة النظر في بنية هذا الفريق لتحقيق متطلبات الفاعلية والكفاءة لدورها في إدارة الموارد البشرية حالياً وفي المستقبل.

- **مستلزمات كفاءة إدارة الموارد البشرية**

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تخصصاً في المؤسسات المعاصرة، كون الموارد البشرية هي محورها أولاً وأخيراً، وبالتالي تتصف هذه الوظيفة بطبيعة دينامية تجعلها قادرة على التعامل مع التغيير في أنماط سلوكيات الموارد البشرية نتيجة للتغيير السريع والمستمر لمكونات البيئة الداخلية والخارجية. إن ضرورات ضبط سلوكيات الموارد البشرية واتجاهاتها لمصلحة المؤسسات، تستدعي تكوين فريق مؤهل بقدرات ومهارات فائقة التخصص لتكون قادرة وراغبة على لعب دور الشريك في بناء مؤسسات تشكل مواردها البشرية مفتاح مستقبلها. هذا التحدي يستوجب بناء فريق إدارة الموارد البشرية من الأخصائيين يتمتعون بمقومات وسمات مميزة يأتي في مقدمتها: القدرات الأساسية، التميز في إدارة النظم، الإبداع والابتكار، القيادة الإدارية.

* القدرات الأساسية:

وهي مجموعة القدرات التي تشكل في حدها الأدنى الزامية توافرها في فريق الإدارة، سيما وأن هذه القدرات تعتبر أدوات أساسية تعكس فن التعامل مع مكونات الموارد البشرية وخصائصها المعقدة والمتغيرة. عادة تكون هذه القدرات من جملة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي من خلالها يستطيع أعضاء فريق الموارد البشرية من تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد البشرية. فالمعرفة تتعلق بإدراك عضو الفريق بكافة المواضيع التي تتناول طبيعة الوظيفة التي يمارسها في الوقت الحاضر وفي المستقبل، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة وأهمية تحديث هذه المعارف ليكون على بيْنة بكافة المستجدات المرتبطة بشكل أو بأخر بالموارد البشرية من جهة وبطبيعة الوظيفة التي يشغلها. أما المهارات فتشكل جملة القدرات التي من خلالها يستطيع أعضاء الفريق من إدارة وظائفهم والمهام المستجدة في المستقبل بالفاعلية المطلوبة. علماً بأن هذه المهارات تستوجب تطويرها وتنميتها من خلال خطة واستراتيجية التطوير والتنمية التي تعتمدها وتقرها المؤسسات كنوع من التحصين لهذا الفريق في مواجهة التغييرات البيئية وآثارها على الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بالقيم فهي جملة المعتقدات التي يعتنقها الفرد من خلال تراكمات زمنية، تشكل لهذا الفرد التزاماً وسلوكاً محدد، وترشد سلوكه في عملية اتخاذ القرارات. إن توافر هذه الخاصية في فريق الإدارة، إيمانهم بها والتزامهم في تعميمها ونشرها، تشكل مدخلاً أساسياً في نشر القيم والثقافة المؤسساتية. أما بخصوص الاتجاهات فهي تشكل ميول فريق الموارد البشرية وسلوكيات تصرفاتهم تجاه الموارد البشرية، وفي هذا المعنى تشكل الميول الإيجابية نحو الموارد فهماً عميقاً للأسس

التي يجب أن تبنى عليها نظم وسياسات واستراتيجيات وبرامج الموارد البشرية.

التميز في إدارة النظم:

تستدعي عملية التميُز في إدارة النظم من وجهة نظرنا تسليط الضوء على موضوعين: الأول المشاركة في وضع النظم، والثاني صياغة النظم وتوثيقها ومن ثم إعلانها.

فيما يتعلق بموضوع المشاركة، يقصد به مشاركة الموارد البشرية في رسم النظم والسياسات والإجراءات... الخ والموافقة عليها تأكيداً لمبدأ قبولها وليس مقاومتها والاعتراض عليها.

أما بخصوص صياغة وتوثيق وإعلان النظم والسياسات... الخ فالهدف من هذه العملية هو إزالة أي غموض أو تحوير في فهمها أو تفسيرها، أو سوء تطبيقها من قبل قيادي الموارد البشرية أو أعضاء فريقها. لذا تقتضي الأنظمة والسياسات أن تكون واضحة لا غموض فيها منعاً للارتباك الذي قد ينشأ أثناء تنفيذها.

إن آلية رسم النظم والسياسات والبرامج المتعلقة بالموارد البشرية، تشكل برأينا مدخلاً جوهرياً لكفاءة أداء إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها في ظل بيئة عمل شديدة التنافس.

*** الإبداع والابتكار**

نال موضوع الإبداع والابتكار حيزاً هاماً من اهتمامات المؤسسات، حيث حرصت هذه الأخيرة على اعتبارها وسيلتان لقيادة المؤسسات والتقدم لخطوات كبيرة نحو الاستقرار والنمو، وإن استغلال الإبداع والابتكار في إدارة وظائف الموارد البشرية سيشجع على تعمق نشر هذه

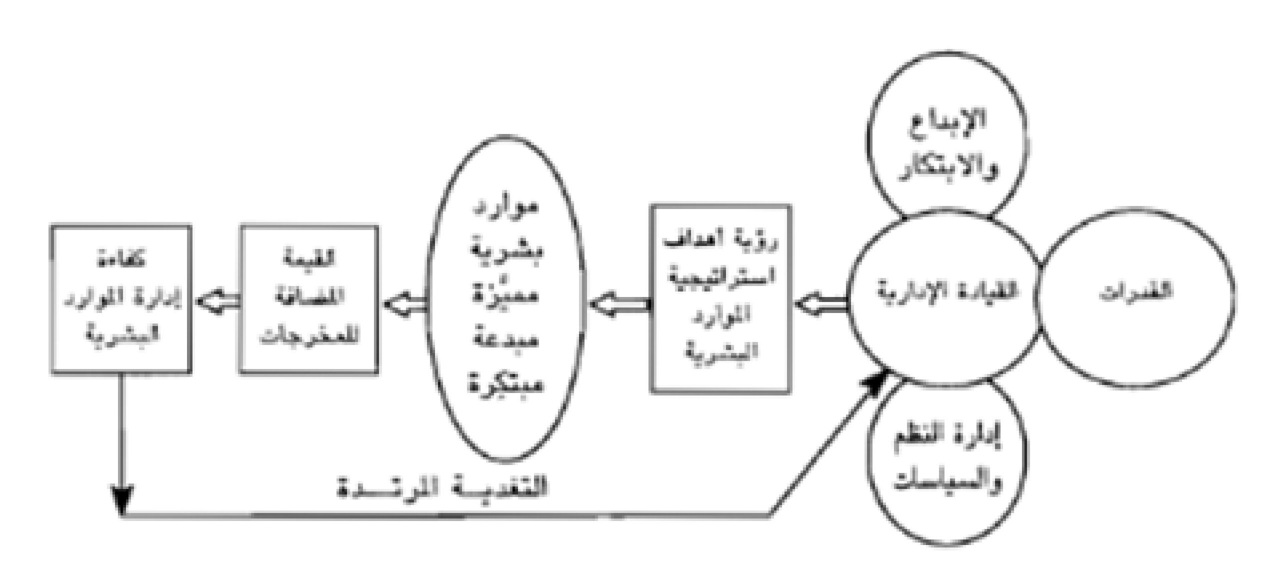
القدرات لدى كافة الموارد البشرية في هذه المؤسسات. فالإبداع هو المقدرة الفردية أو الجماعية في خلق أفكار أو مفاهيم أو سبل جديدة، أما الابتكار فهو عملية تحويل الأفكار المبدعة أو المميزة إلى مخرجات نافعة. لذا فإن الأساس في الإبداع والابتكار هو كيف يمكن استغلالها في إدارة وظائف الموارد البشرية، بحيث تتمكن هذه الإدارة من تحقيق مخرجات لوظائفها تتعلق بالنظم، بالسياسات، بطرق العمل وبالقرارات التي تخدم أهدافها واستراتيجياتها من جهة وأهداف الموارد البشرية والمؤسسات من جهة أخرى.

* القيادة الإدارية

إن القوة الدافعة وراء كفاءة إدارة الموارد البشرية ونجاح استراتيجيتها، تتوقف بالدرجة الأولى على من يدير هذه الإدارة؟ وكيف يمارس دوره؟ إن قيادة هذه الإدارة يجب أن تشتمل على مجموعة من الصفات والخصائص التي تميزها عند غيرها ليقتنع ويتأثر به فريق العمل الذي يقوده، من هذه الخصائص أن يكون عاملاً أساسياً للتغيير، أن يعزز العلاقات بين أعضاء فريقه، أن يشارك جماعات العمل وأن يغذّي الشعور بالانتماء، أن يشجع على قيام مناخ يتيح لفريقه أن يتعلم ويتطور، أن يشجع روح الإبداع والابتكار، كل هذه الخصائص سيتيح له بناء فريق متجانس في الرؤية قادر على نقلها إلى خارج حدود إدارة الموارد البشرية لتطال كافة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات.

إن قناعة والتزام المؤسسات بأهمية الموارد البشرية في الوقت الحالي ومستقبلاً، واعتبارها رأس المال المعرفي القادر على تعظيم القيمة المضافة على مدخلات المؤسسات، هذه القيمة هي بمثابة الرافعة نحو استقرار المؤسسات أياً كان حجمها، واستقرارها في بيئة تنافسية حادة،

يستدعي ذلك حتماً بناء إدارة للموارد البشرية بناء على المرتكزات السابقة كي تتحمل مسؤوليتين: المسؤولية **الأولى** تجاه الدعم والسلطة الممنوحة لها نتيجة اعتراف وقناعة والتزام الإدارة العليا بدورها على مستوى المؤسسات، والمسؤولية **الثانية** قدرتها على بناء فريق متجانس ومتماسك قادر على ممارسة الوظائف والمهام بمهنية وحرفية عالية، وقادر أيضاً على رسم هيكل للموارد البشرية على مستوى المؤسسات، يملك مرتكزات الدفع الضرورية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسساتهم من خلال كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية. ويوضح الشكل التالي العلاقة الثلاثية بين مرتكزات الكفاءة من جهة والموارد البشرية والقيمة المضافة لمخرجات المؤسسات:



شكل رقم (٢ ـ ٥)

العلاقة الثلاثية بين المرتكزات والموارد البشرية والقيمة المضافة (كفاءة إدارة الموارد البشرية)

خلاصة القول إن استراتيجية الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث. وتأتي في المكانة الثالثة أو المستوى الثالث من هرمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فيما يتخذ المستوى الأول كافة القرارات المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية

العامة. بينما تنحصر القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالوحدات التنظيمية من أنشطتها الرئيسية ومجالات الاستثمار فيها بالمستوى الهرمي الثاني. أما المستوى الثالث وهو مستوى استراتيجية الوظائف (الوظيفة المالية، التسويق، المشتريات، المبيعات... الخ). فهي تكوّن بمجموعها استراتيجية المؤسسة، وعلى هذا الأساس نجد أن وظيفة إدارة الموارد البشرية وكافة ممارساتها بأبعادها المتعددة تعمل وتصب جميعها في مصلحة استراتيجيات الوظائف الأساسية للمؤسسات، وبالتالي في مصلحة استراتيجيات المؤسسة في إطار تكاملي وانسجام واضح في الرؤية. ويظهر الشكل التالي الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:



شكل رقم (٢ ـ ٦)
هرم الخيارات الاستراتيجية

يتوافق التصنيف المشار إليه في هرم النوعيات المختلفة للخيارات مع البعد المتعلق بتكامل الاستراتيجيات أو التكامل الاستراتيجي الذي

يؤكد على أن استراتيجية المؤسسات تتوافق بالضرورة في غايتها ورسالتها مع استراتيجيات مكونات هياكلها التنظيمية (الوظائف أو الإدارات)، هذه الضرورة الحتمية تظهر جلياً تطابق استراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة واستراتيجية هياكلها التنظيمية في ظل متغيرات المحيطات التي تعمل في كنفها المؤسسات الاقتصادية. وبناء عليه فإن بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تنسجم وتتاطبق وتتكامل مع[١]:

* رؤية واستراتيجية المؤسسة من حيث رسالتها، غايتها، أهدافها ووسائلها.
* رؤية واستراتيجية مكونات الهيكل التنظيمي من حيث التميُّز في ضخ وبشكل دائم الموارد البشرية الذكية والمميزة والموهوبة لضمان فاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي.
* ديناميكيات المحيطات والقدرة على التنبؤ بحركياتها وتحليل مدى تأثيرها على مكونات وقدرات الهيكل التنظيمي.

تأسيساً على ما تقدم من الطبيعي أن ننظر إلى الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال التغييرات الجوهرية والأساسية التي تعرضت إليها هذه الإدارة خلال عقد من الزمان، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المؤسسات الاقتصادية واستراتيجياتها، والتي تولدت عن التغييرات الكبرى في المحيطات العالمية والمحلية المحيطة بهذه المؤسسات. إن هذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات استراتيجية من خلال ممارسة هذه الوظائف بما ينسجم مع توقعات واحتياجات المؤسسات ومحيطاتها من

---

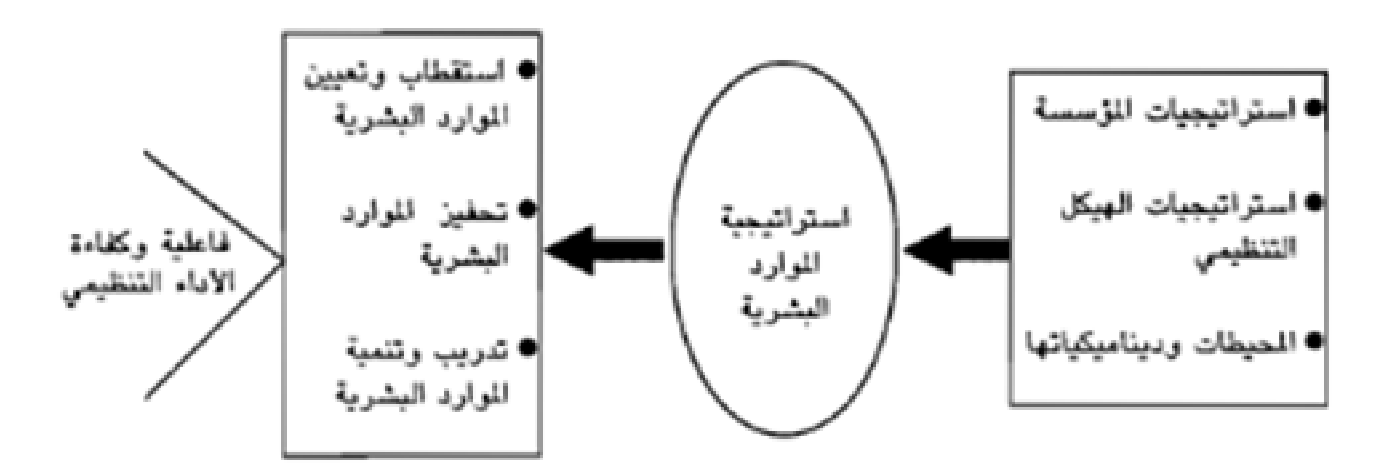
(١) Luis R.Gomez-Mejia and Others: Managing Human Ressources, Prentice Hall, 2004, P. 28.

جهة وتوقعات الموارد البشرية من جهة أخرى، هذا الالتزام والتناغم والانسجام بين طرفي المعادلة المؤسسة والموارد البشرية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تحقيق التوازن بينهما، هذا التوازن المستمر من وجهة نظرنا سيؤدي إلى تعاظم التميُّز للمؤسسات، وإلى تعاظم دور الموارد البشرية الذكية كشريك أساسي في بنائها واستمرارها وتعملقها.

من الواضح إذاً إن التحولات هذه فرضت على إدارة الموارد البشرية في المضمون ممارسة سلة من الوظائف المتكاملة استراتيجياً نوجزها فيما يلي:

* استقطاب وتعيين الموارد البشرية.
* تحفيز الموارد البشرية.
* تدريب وتنمية الموارد البشرية.

هذا ويظهر الشكل التالي العلاقة الترابطية بين تحديات رسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمخرجات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال وظائفها والممثلة بفاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي:



شكل رقم (٢ ـ ٧)
مدخلات ومخرجات استراتيجية الموارد البشرية

الباب الثاني

استقطاب وتعيين الموارد البشرية

- الفصل الثالث: تحليل، وصف وتوصيف الوظائف
- الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية
- الفصل الخامس: استقطاب الموارد البشرية
- الفصل السادس: اختيار وتعيين الموارد البشرية

الفصل الثالث

تحليل وصف وتوصيف الوظائف

- تحليل الوظائف
- طرق جمع المعلومات
- وصف وتوصيف الوظائف
- المظاهر العملية لتحليل الوظائف

الفصل الثالث

تحليل وصف وتوصيف الوظائف

مقدمة

يتجسد التفوق الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين، في قدرة الإدارة على بناء هذه المؤسسات بالكفاءات والمهارات والقدرات الذكية والتي بواسطتها تحقق التميُّز والتفرد داخل المحيطات التي تشكل وعاءً وعمقاً استراتيجياً لها. إن عملية البناء هذه فرضت على إدارة الموارد البشرية هندسة وإدارة عملية الاستقطاب والتعيين وفق مرتكزات عصرية، يتم من خلالها استقطاب موارد بشرية تحتاجها المؤسسة، ومن ثم تعيينها في المواقع التنظيمية بشكل يحقق الانسجام المتبادل بين نظرتين: **الأولى** نظرة إدارة الموارد البشرية لمدى نجاحها باستخدام مرتكزات الاستقطاب المعتمدة، ولتفوقها أيضاً في بناء المؤسسة بالموارد البشرية القادرة والراغبة على تحقيق مبدأ التميز والتفوق الاستراتيجي، **والثانية** نظرة الموارد البشرية إلى مواقعها الحالية والمستقبلية في إطار هذا البناء والتفوق.

إن فعالية وكفاءة أداء إدارة الموارد البشرية في عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية، يتوقف بالدرجة الأولى على المنهجية المعتمدة في رسم مكونات عملية الاستقطاب والتعيين واستخداماتها من أجل نجاح

هذه العملية وضمان دخول الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات ومتطلبات بناء الأداء المتميز للمؤسسة حاضراً ومستقبلاً، وبناء عليه سيتم معالجة عملية الاستقطاب والتعيين من خلال جملة موضوعات متكاملة تشكل جوهر هذه العملية.

◻ تحليل وصف وتوصيف الوظائف

بداية لا بد وأن نشير بأن المؤسسات الاقتصادية تبدأ من فكرة ذكية تشكل النواة التي من خلالها يتم اتخاذ مجموعة من القرارات لنقل هذه الفكرة إلى حيِّز الوجود، هذا الوجود يأخذ في نهاية الأمر هيكلاً تنظيمياً يجسد بداية النشاط الأساسي للمؤسسات، كما يجسد أيضاً رؤية واستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

تبدأ بعد هذه المرحلة من تاريخ المؤسسات عملية التفكير في كيفية تحريك الهياكل التنظيمية بمعنى تقدير واختيار الموارد البشرية لملء الأنشطة أو الوظائف التي تم اعتمادها في الهياكل التنظيمية. وهذا يقودنا إلى حقيقة مفادها بأنه[1] لا يمكن تقدير احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية ومن ثم اختيارها وتعيينها في المؤسسات إلا عبر تحديد واضح لثلاث ركائز حيث من خلالها يتم العبور إلى تقدير احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية ومن ثم تعيينها لتأمين حركية الهياكل التنظيمية، هذه الركائز هي: تحليل الوظائف، وصف الوظائف وتوصيف الوظائف.

---

(١) John M.Ivancevich, Robeert Konopaske, Michael T.Malleson: Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Co., Inc., N.Y., 2005, P 178.

- **تحليل الوظائف Job analysis**

أو بعبارة أخرى تحليل العمل، تعني دراسة علمية منظمة وشاملة تحدد في نهاية الأمر طبيعة العمل وكافة المعلومات المتعلقة به من النواحي الفنية، الصحية، الاجتماعية، الاقتصادية والنفسية.

هذه الدراسة يتم بمقتضاها تحليل العمل (مجموعة الوظائف) وجمع المعلومات للتعرف على كافة مكوناته، وأيضاً على الواجبات Job duties المترتبة على ممارسة جزئياته، وأخيراً المهارات الواجب توافرها فيمن يشغل وحدات العمل أو بمعنى آخر الوظائف.

إن إعداد تحليل واضح ودقيق للعمل أو لجزئياته أو للوظائف الإدارية، هي أولى مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تحديد الإطار أو الوعاء الذي ستستند عليه هذه الإدارة في التنبؤ باحتياجاتها من حيث الكم والنوع من الموارد البشرية ومن ثم اختيار الأكفاء والأنسب من هذه الموارد. من أجل ضمان الدقة في تحليل العمل، تلجأ إدارة الموارد البشرية بالتعرف على الجوانب المختلفة للعمل في مختلف المؤسسات لأغراض التحليل، على اعتبار أن لتحليل الوظائف دوراً محورياً في إدارة الموارد البشرية ويعتبر خطوة يمكن أن تؤثر على مصداقية أو نجاح أو سلامة كافة الوظائف التالية لإدارة الموارد البشرية، وعلى اعتبار أيضاً أن مخرجات عملية تحليل الوظائف ستشكل دون شك مدخلات ما سيليها من عمليات، وهنا تظهر بوضوح أهمية المعلومات في بناء تحليل العمل أو الوظائف بمصداقية عالية، لذا فإن أبرز المعلومات والبيانات التي يوفرها التحليل هي ما يلي:

- أنشطة العمل أو الأنشطة الأساسية أو الوظائف الإدارية التي سترسم معالم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعديلات المنتظر إجرائها في المستقبل.

* معلومات عن سلوكيات الموارد البشرية خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالأحاسيس والمشاعر، القدرة على التواصل، التميز، المبادرة... كما لا بد وأن تغطي أيضاً المعلومات كافة الاحتياجات الأساسية إذا كانت طبيعة بعض الوظائف تتطلب ذلك على سبيل المثال: القدرة على التحمل، السهر المستمر، رفع أوزان ثقيلة... الخ.
* معلومات عن أساليب وطرق العمل وإلى طبيعة الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة مع الأخذ في الاعتبار التغييرات المتوقعة في أساليب وطرق العمل وإداراتها مستقبلاً.
* معلومات تتعلق بمعايير الأداء سواء كانت هذه المعايير تأخذ شكلاً كمياً أو نوعياً لكافة وظائف المؤسسة، لتكون بمثابة الأساس الذي على أساسه يتم تقييم إنجازات أداء الموارد البشرية مستقبلاً.
* معلومات تتعلق بالمحيط الذي يمارس فيه العمل أو تمارس فيه الوظيفة، والذي يشمل الظروف المادية والاجتماعية والتنظيمية.
* معلومات محورية تتعلق بسمات الموارد البشرية المرتبطة مباشرة بأداء العمل أو الوظيفة مثل: المهارات والقدرات والمعارف، وكذلك أيضاً السمات الشخصية اللازمة والضرورية لأداء الوظيفة مثل: نمط الشخصية، الاهتمامات والهوايات والخصائص الجسدية والقدرة على التحمل... الخ.

• طرق جمع المعلومات بغرض تحليل العمل

تعتمد إدارة الموارد البشرية على أكثر من طريقة في تجميع المعلومات وذلك بهدف الوصول إلى تحليل واضح ودقيق للعمل أو للوظائف، مع الأخذ في الاعتبار أنه يمكن للإدارة أن تستخدم طريقة معينة

أو مزيجاً من هذه الطرق بالشكل الذي يحقق الأهداف المنتظرة من التحليل، أما بخصوص هذه الطرق فإنه يمكن التمييز بين أكثر الطرق شيوعاً في تجميع المعلومات وهي: المقابلة الشخصية، الملاحظة الشخصية وقوائم الاستقصاء.

*** المقابلة الشخصية Interview**

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وأكثرها دقة في تجميع المعلومات المتعلقة بالوظائف، لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بين أخصائي تحليل الموارد البشرية بالفرد أو مع مجموعة من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة، مما يتيح له توجيه كافة الأسئلة المتعلقة بالفرد أو بالمجموعة وبمكونات الوظيفة التي يمارسونها. كما تتيح هذه الطريقة لأخصائي الموارد البشرية بعدم الاكتفاء بالمعلومات التي يقدمها الفرد أو المجموعة فيلجأ إلى إجراء مقابلات مع الرؤساء المباشرين بشكل منفرد للحصول أو استخلاص على ما يلزمه من معلومات خاصة عن الأداء التي قد تكون غافلة عن الفرد أو المجموعة، مما يساعد الأخصائي على إجراء مقارنات بين المعلومات التي حصل عليها من كلا الطرفين، للوقوف على مدى صحتها والتأكد من دقتها.

ولكن بالرغم من فاعلية هذه الطريقة في جمع المعلومات، إلا أن نجاحها يتوقف بالدرجة الأولى على تعاون الفرد، خاصة عند ميله إلى عدم التعاون إذا شعر أن المقابلة ستؤدي إلى نتائج لا تتفق في مجملها مع مصلحته، أو كأن يشعر بأن المقابلة إنما هي وسيلة لتقييم مستوى كفاءته وبالتالي قد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مستوى دقة تحليل الوظيفة، وفي هذا الإطار يجب على أخصائي تحليل الموارد البشرية خلق مناخ إيجابي يتيح للفرد الإفصاح عما يفكر به لضمان صحة

ودقة المعلومات، وإلا ستكون النتائج المرتبة عن المقابلات بعيدة عن الواقع.

مع التسليم بأهمية هذه الطريقة في تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف أو في تحديد بعض السلوكيات التي لا تظهر إلا من خلال الممارسة العملية للفرد، أو في اكتشاف الحاجة إلى إجراء تحليل للوظائف، وأخيراً التعرف على جملة المشكلات التي تواجه الفرد ويصعب على الرؤساء اكتشافها، إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو المغالاة في تقديم المعلومات عن الواجبات والمسؤوليات من قبل الفرد لاعتقاده بأنها تُستخدم كأساس في تحديد أجر الوظيفة، وفي نفس الوقت قد يذهب الفرد إلى التقليل من شأن واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى للتدليل على الأهمية النسبية للوظيفة التي يشغلها في التنظيم.

إن إدارة المقابلات هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، تفرض هذه المسؤولية تهيأة أخصائيين يدركون تماماً أهمية النتائج المترتبة عن المعلومات المستخلصة من المقابلات، وعلاقاتها بالخطوات اللاحقة لهذه العملية، لذا فإن كيفية إدارة المقابلة تعطي دلالات واضحة على قيمة وجودة مخرجاتها، لذا فإن الإدارة الجيدة للمقابلة ينبغي أن تستند على جملة خطوات أبرزها: العلاقة مع الرؤساء، مناخ المقابلة، طبيعة الأسئلة وأخيراً التقييم.

فيما يتعلق **بالعلاقة مع الرؤساء** المباشرين، فإن علاقة التعاون بين الطرفين مسألة ضرورية كمدخل لإدارة المقابلة بطريقة جيدة، حيث يساعد الرئيس المباشر أخصائي التحليل على تحديد أكثر مرؤوسيه معرفة وقدرة على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يمارسها، وأكثرهم شفافية وموضوعية في وصف المهام، ليبدأ إجراءات المقابلة معه.

فيما يتعلق **بمناخ المقابلة** وهنا يأتي دور أخصائي التحليل، فعليه إشاعة مناخ من الثقة بينه وبين الفرد من خلال عملية التعارف المبدئية بين الطرفين، واستخدام لغة سهلة للتخاطب وأخيراً شرح الهدف من إجراء المقابلة، كل هذا سيساعد أخصائي التحليل على تضييق الفجوة السلوكية إلى أقصى حد بينهما مما يعطي المقابلة قوة دفع إيجابية في الاتجاه الصحيح.

فيما يتعلق **بطبيعة الأسئلة** لا بد من أن يعد أخصائي التحليل قائمة بالأسئلة التي سوف توجه للفرد بحيث يُعطى للفرد الوقت الكافي للإجابة عليها خاصة الأسئلة الأساسية، كما أن بعض الأسئلة قد تكون مفتوحة أو مغلقة. المبدأ أن تصاغ الأسئلة بطريقة سهلة ومقنعة ومتدرجة من حيث السهولة أياً كانت طبيعة هذه الأسئلة، مع السماح للفرد بالاستيضاح عن بعض الأسئلة التي قد يجدها غير مفهومة.

أخيراً فيما يتعلق **بالتقييم** فعند انتهاء أخصائي التحليل من المقابلة، تبدأ عملية تقييم المعلومات التي حصل عليها من كل فرد، ويستحسن في هذه الحالة أن تتم عملية التقييم مع الرئيس المباشر بهدف توسيع هامش الثقة والدقة في المعلومات.

*** الملاحظة الشخصية Observation**

تعتبر طريقة الملاحظة من الطرق المفيدة خاصة فيما يتعلق بتجميع المعلومات المتعلقة بالوظائف التي تتصف بالتكرار، وتتم عن طريق ملاحظة أخصائي التحليل للفرد أثناء ممارسة الوظيفة التي يشغلها مع مشاهدة واختبار كافة الوسائل والأدوات التي يستخدمها بغرض التحليل. إلا أن هذه الطريقة لا تعتبر ملائمة لجمع المعلومات عندما تتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الفكرية أو الذهنية والتي يصعب ملاحظتها ومن

ثم تقييمها، كما أن هذه الطريقة قد تكون عرضة لإمكانيات الفرد من تغيير سلوكه عندما يشعر بأنه يخضع للملاحظة من قبل أخصائي التحليل.

إن القيود التي تحد من فعالية الملاحظة في تجميع أكبر قدر من المعلومات عن الوظائف نظراً لتنوع طبيعة وخصائص الوظائف، فإنه من المفيد استخدام هذه الطريقة جنباً إلى جنب مع طريقة المقابلة، بحيث تساعد الأول على تكوين إطار مبدئي عن كافة أنشطة الوظيفة خلال فترة محددة ولدورة عمل كاملة، وبعد تجميع أكبر قدر من المعلومات، يتولى الأخصائي نفسه إجراء مقابلة الفرد للاستيضاح عن مجموعة من النقاط أو الملاحظات التي تبدو له غير مفهومة، أو لشرح بعض الأنشطة التي لم يتم اكتشافها من خلال الملاحظة.

*** قوائم الاستقصاء Questionnaires**

تعتبر قوائم الاستقصاء من الطرق المفيدة في تجميع المعلومات الضرورية لتحليل الوظائف، لذا تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة من الأسئلة تغطي جميع المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف، ومن ثم يتم توزيعها على الموارد البشرية في المؤسسة للإجابة عليها ومن ثم إعادتها إلى أخصائي التحليل حيث يتم مراجعتها تمهيداً لتجميع المعلومات واستخدامها لأغراض التحليل الوظيفي. ولكن المشكلة في قوائم الاستقصاء هو في كيفية تصميم القائمة وما هي الأسئلة التي يجب أن تتضمنها؟ وعليه يمكن أن نميز بين: قوائم نمطية وقوائم مفتوحة.

قوائم **الاستقصاء النمطية** هي التي تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات المتعلقة بالواجبات والمسؤوليات، على أن يتولى الفرد اختيار الأسئلة والإجابة عليها بما يتفق مع الوظيفة التي يمارسها، وتحديد الوقت الزمني للمهام التي يؤديها.

أما قوائم **الاستقصاء المفتوحة فهي** التي يُطلب من الفرد أن يصف ويحدد المهام والواجبات التي يمارسها فعلاً في أداء وظيفته.

أياً كانت طبيعة الاستقصاءات المستخدمة لأغراض التحليل، فمن الضروري أن يتولى أخصائي التحليل تطوير الاستقصاء وهيكلته لتحقيق الغرض منه، لذا لا بد قبل توزيع الاستقصاء التأكد من:

* هل السؤال ضروري؟
* هل هناك تكرار في السؤال؟
* هل يتضمن السؤال أكثر من فكرة أو مفهوم واحد؟
* هل يستطيع الفرد الإجابة على السؤال؟
* هل هناك احتمال لأن تؤثر مفردة ما على المفردات التي تليها؟
* هل يبقى التسلسل على الدافعية لدى الفرد؟

وللدلالة على أهمية صياغة الأسئلة في قوائم الاستقصاء، وكيفية تبويبها بشكل يساعد الفرد على سهولة الإجابة من جهة، وعلى كمية المعلومات التي يمكن استغلالها لأغراض الدراسة والتحليل، يتيح الاستقصاء التالي عن قياس الرضا الوظيفي فرصة لمعرفة كيفية صياغة وتسلسل الأسئلة:

تتعلق الأسئلة التالية بدرجة رضاك بوظيفتك ورئيسك المباشر وراتبك وزملائك في العمل والفرص الوظيفية المتوافرة لك. فضلاً اقرأ كل عبارة بتمعن وعناية وضع دائرة حول الإجابة التي تمثل رأيك على أحسن وجه.

الرقم	العبـــارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١ .	عموماً أنا راض بوظيفتي	١	٢	٣	٤	٥
٢ .	زملائي غير متعاونين	١	٢	٣	٤	٥
٣ .	الراتب مجز آخذين في الاعتبار العمل المطلوب أداؤه	١	٢	٣	٤	٥
٤ .	يؤدي رئيسي واجبه على أحسن وجه	١	٢	٣	٤	٥
٥ .	توفر وظيفتي فرصة طيبة للزمن	١	٢	٣	٤	٥
٦ .	لست راضياً عن أداء رئيسي المباشر	١	٢	٣	٤	٥
٧ .	أنا راض عن علاقاتي مع زملائي في العمل بوجه عام	١	٢	٣	٤	٥
٨ .	أنا راض عن الراتب	١	٢	٣	٤	٥
٩ .	الفرص المتاحة لي للترقي والتطور محدودة	١	٢	٣	٤	٥
١٠ .	راتبي وضيع بالنسبة لفئات الرواتب لنفس العمل في المؤسسات العاملة في المنطقة	١	٢	٣	٤	٥
١١ .	ليس في وظيفتي ما يتحدى قدراتي	١	٢	٣	٤	٥
١٢ .	لا أتقاضى راتباً يتساوى مع مستوى الأداء	١	٢	٣	٤	٥
١٣ .	تتم الترقيات في هذه المؤسسة على أساس الأداء الجيد	١	٢	٣	٤	٥
١٤ .	راتبي بسيط مقارنة بالوظائف المماثلة في المنطقة	١	٢	٣	٤	٥
١٥ .	وظيفتي تعطي شعوراً بالإنجاز	١	٢	٣	٤	٥
١٦ .	رئيسي المباشر كفء ويعرف عمله جيداً	١	٢	٣	٤	٥
١٧ .	إذا كنت أعمل في وظيفة مماثلة في شركة أخرى كان راتبي أكبر	١	٢	٣	٤	٥
١٨ .	زملائي في العمل يجعلون وظيفتي أكثر لطفاً	١	٢	٣	٤	٥

جدول رقم (٣ ـ ١)

استقصاء قياس الرضا الوظيفي

ولكن أياً كانت الطريقة المعتمدة في إعداد قوائم الاستقصاء، تتميز هذه الطريقة بسرعة تجميع المعلومات من عدد كبير من الأفراد، قلة التكاليف قياساً بطريقة المقابلة الشخصية. ولكن يعيب هذه الطريقة، **أولاً** صعوبة صياغة قائمة الاستقصاء وتعميمها على كافة الموارد البشرية، **ثانياً** إن إعداد القائمة واختبارها قد يستدعي ذلك كثيراً من الوقت والجهد والتكلفة، **وثالثاً** عدم تعاون الأفراد وإحجامهم عن إعطاء معلومات دقيقة لشعورهم بالخوف من نتائج التوصيف وذلك لفقدان الاتصال الشخصي بينهم وبين أخصائي التحليل ولعدم وضوح الهدف من التوصيف.

لذا فإن ضمان فعالية طريقة الاستقصاء واعتمادها كوسيلة مهمة في تجميع المعلومات اللازمة للتحليل الوظيفي، لا بد من أخصائي التحليل أن يتأكد من صحة المعلومات ودرجة دقتها ومن ثم تعضيد معلوماته بإجراء المقابلات مع الأفراد ورؤسائهم لتوضيح بعض المسائل التي تم الإجابة عليها والتي تحتاج إلى تفسير أو تعليل لإضفاء مصادقية عالية على المعلومات التي تم جمعها من هذه الطريقة.

بعد استعراضنا لأهم الطرق التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، إلا أن الواقع العملي كما أشرنا سابقاً يستدعي قيام معظم المؤسسات بعدم الاعتماد على طريقة واحدة من طرق تجميع المعلومات اللازمة للتحليل، نظراً لتغلغل عنصر اللاموضوعية من جانب كافة الأطراف المعنية بعملية تحليل الوظائف، لذا نرى إنه من المفيد الاعتماد على أكثر من طريقة أو على أكثر من مصدر لتقليل درجة الخطأ واللاموضوعية في تجميع المعلومات، من خلال توسيع دائرة مصادرها لتشمل الأفراد والمجموعات والمشرفين وأيضاً أخصائي تحليل الموارد البشرية.

- **وصف وتوصيف الوظائف**

من النتائج الطبيعية لعملية تحليل العمل أو الوظائف بالمؤسسة هو تحديد واجبات الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الموارد البشرية الواجب اختيارهم وتعينهم لشغل هذه الوظائف. لذا ينتج عن تحليل المعلومات المتعلقة بالوظائف نوعين من المعلومات: النوع الأول هي معلومات بشأن متطلبات أو سمات تتعلق بالوظيفة والتي يمكن الاستناد عليها في وصف الوظيفة Job Description والنوع الثاني تلك المعلومات المتعلقة بسمات شاغل الوظيفة والتي تساعد على إعداد ما يسمى بتوصيف الوظيفة Job Specification.

وصف الوظيفة هي إذاً عبارة عن قائمة بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية بشكل عام، فهو يوضح ما يجب عمله، كيفية أدائه، ولماذا؟ بمعنى أوسع، يحدد وصف الوظيفة كافة السمات والشروط التي يجب أن تتضمنها أي وظيفة.

ونظراً لعدم وجود قائمة نموذجية يمكن الاستناد إليها أو الاعتماد عليها في كتابه وصف الوظيفة ومن ثم تعميمها، إلا أن معظم وصف الوظائف يتضمن في طبيعته كافة الحقائق المتعلقة بالوظيفة والذي يشمل جملة معلومات أبرزها:

* تعريف موجز ومختصر عن الوظيفة وتحديد مستواها التنظيمي لمعرفة إطار المسؤولية والتبعية التنظيمية.
* تحديد واضح ودقيق للواجبات والمسؤوليات الأساسية مع شرح مفصّل لأنواع المسؤوليات وشرحها بشيء من التفصيل.
* تحديد واضح لسلطات الوظيفة حدودها وحجمها، وضرورة توازنها مع حجم الواجبات والمسؤوليات ترسيخاً لمبدأ المساءلة عن نتائج القرارات أو الأداء.

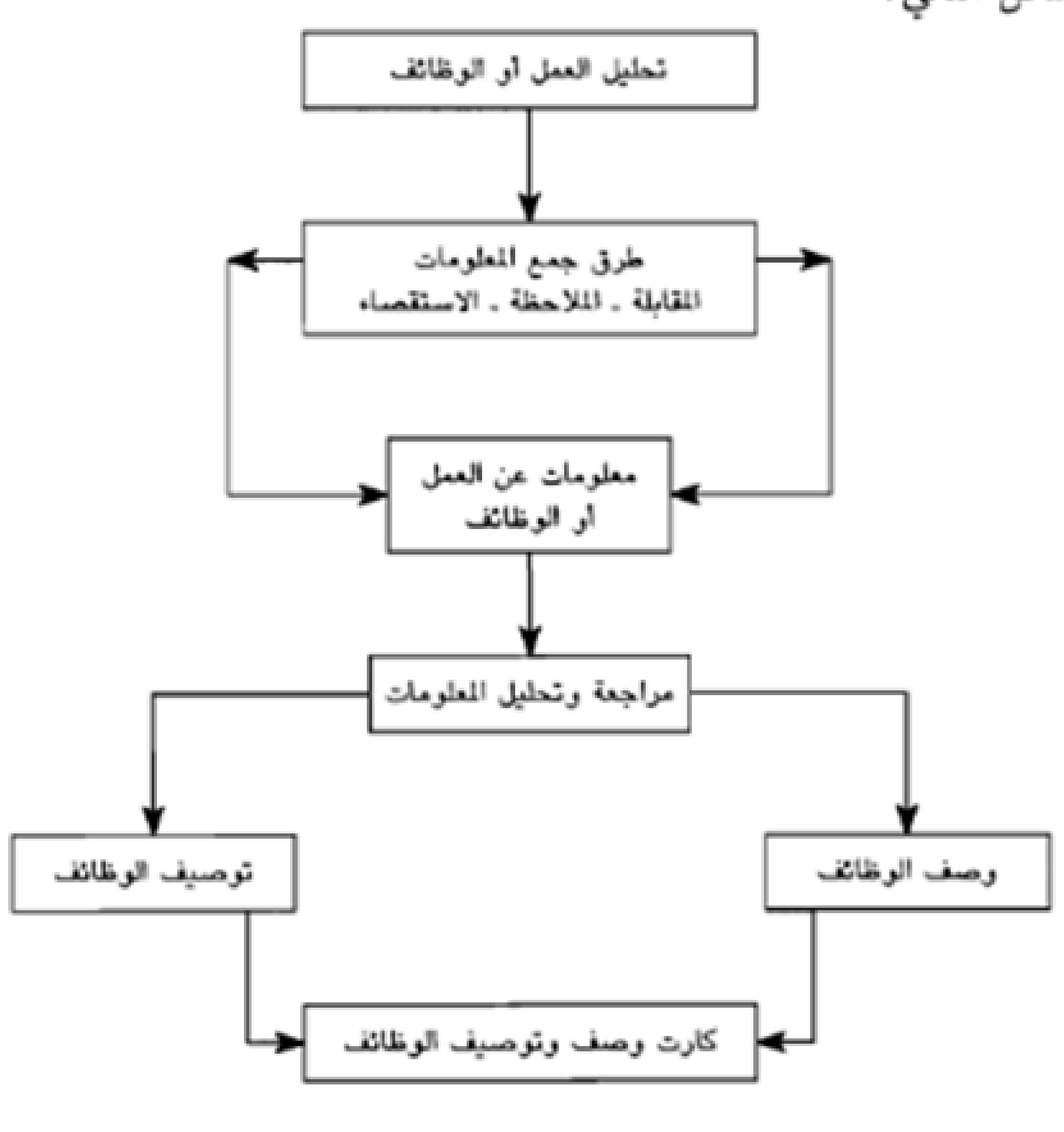
* تحديد واضح لمعايير ومعدلات الأداء لكل وظيفة أو المتوقع أن يحققها شاغل الوظيفة على ضوء الواجبات والمسؤوليات الأساسية المحددة لها.
* تحديد واضح للمحيط الذي تعمل في إطاره الوظيفة، وبالتالي حصر لمختلف الظروف التي تشكُل محيط الوظيفة أو العمل بشكل عام (الضوضاء، درجة المخاطرة ومستويات الحرارة... الخ).
* تحديد واضح لسمات أو مواصفات شاغل الوظيفة من حيث المؤهلات العلمية، الخبرات العملية والمعارف والمهارات والقدرات... الخ.

أما توصيف الوظيفة فبعد وصف الوظيفة سوف تحدد إدارة الموارد البشرية المتطلبات والسمات والشروط الواجب توافرها في شاغلي الوظائف عبر قائمة تعد خصيصاً لتتوازن مع السمات والخصائص المتعلقة بالوظائف. إن شرط التوازن مسألة ضرورية كي تلامس إنجازات الوظائف المعايير المحددة لها مسبقاً، وبالتالي ووفقاً لهذا التوازن يتحقق الأداء التنظيمي العام للهياكل التنظيمية.

ومن الطبيعي أن تختلف الوظائف فيما بينها وفقاً للمستويات التنظيمية التي تعمل فيها من حيث مستويات التعليم، مستويات الخبرة، مستويات المعرفة والقدرات والمهارات، وجوانب أخرى تتعلق بالخصائص الشخصية والجسمانية... الخ.

بعد الانتهاء من عملية وصف وتوصيف كافة الوظائف في المؤسسة، قد يستدعي الأمر عرض نتائج التوصيف على الموارد البشرية والرؤساء المباشرين لمراجعته مراجعة نهائية بغرض التأكد من المعلومات حيث احتمال وجود بعض الأخطاء وارداً، وبعد المراجعة النهائية تسجَل

المعلومات في بطاقة تسمى بطاقة وصف الوظيفة Job Description Cards وبطاقة أخرى تسمى بطاقة توصيف الوظيفة Job Spacification Cards تمهيداً لاعتمادها من قبل إدارة الموارد البشرية، لتصبح فور اعتمادها دستور المؤسسات الاقتصادية في تطبيق استراتيجية استقطاب وتعيين الموارد البشرية في الوظائف التي تم اعتمادها أو إضافتها في هياكلها التنظيمية. فيما يلي المراحل المختلفة التي تمر بها عملية تحليل الوظائف ويوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (٣ - ٨)

مراحل عملية تحليل الوظائف

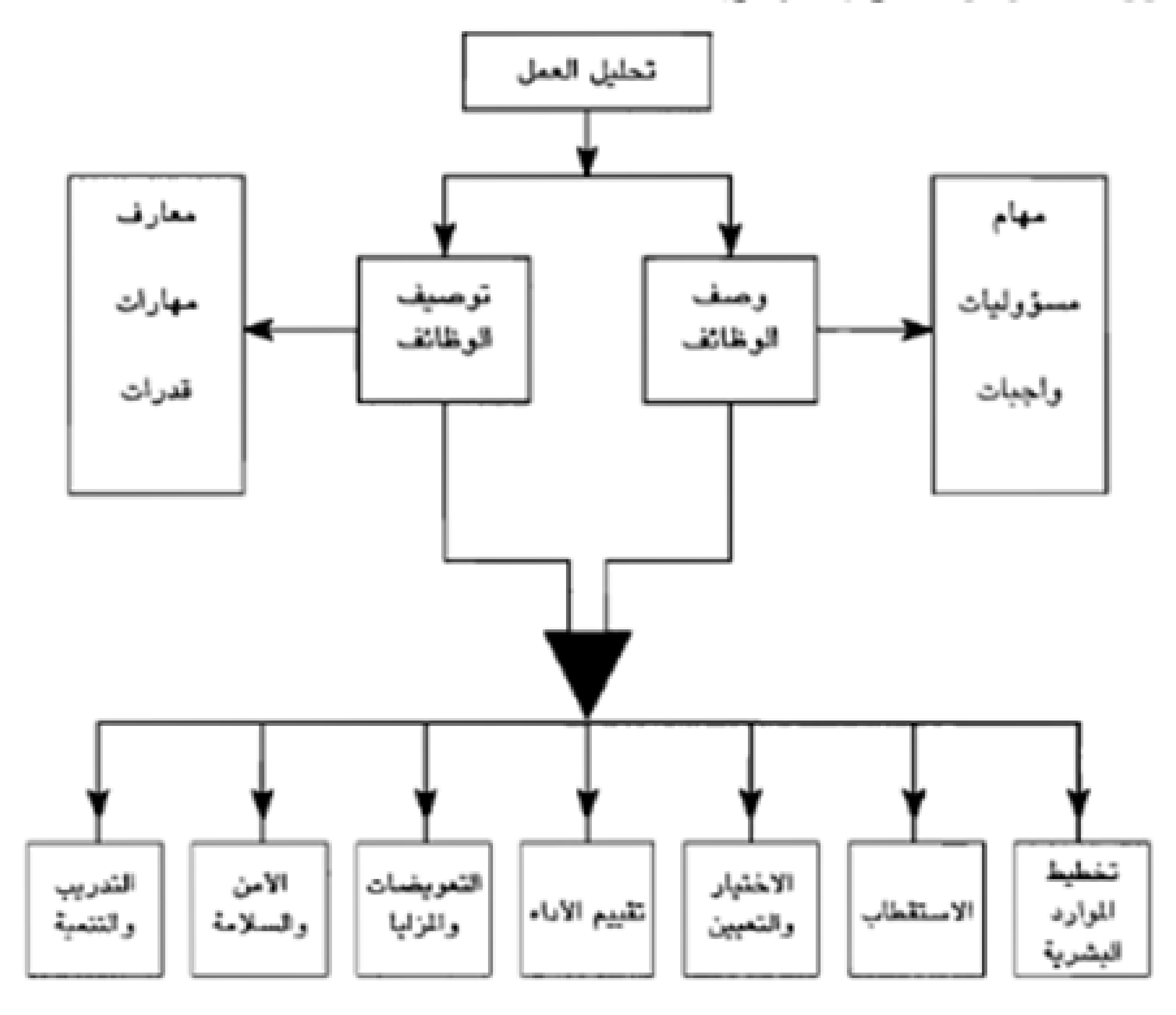
- **المظاهر العملية لتحليل الوظائف**

يعتبر تحليل العمل أو الوظائف أحد الميادين الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وأيضاً أحد المداخل الاستراتيجية في هندسة أو إعادة هندسة هيكلية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، إذ من خلال المعلومات الدقيقة التي يوفرها التحليل يمكن استخدامها كأساس بنيوي للقيام بالعديد من أنشطة هذه الإدارة، أو بعبارة أخرى ما هي أوجه الاستفادة من مخزون المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف، تبرز هذه الاستفادة في المجالات التالية:

* الاستقطاب والتعيين Recruitment: حيث ينتج تحليل البيانات في ضوء وصف وتوصيف الوظائف (سمات الوظيفة وسجالات شاغل الوظيفة) استخدامها كأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بعدد ونوعية الموارد البشرية المطلوب استقطابهم وتعيينهم.
* تقييم الأداء Performance appraisal: إن المعايير التي يتضمنها وصف الوظيفة تعتبر هدفاً لكل وظيفة يجب الالتزام به ويتم تقييم الإنجاز لكل وظيفة وفقاً لذلك.
* التدريب والتنمية Training and development: تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف ومن ثم وصف وتوصيف الوظائف في تحديد نوعية المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة التي يبنى على أساسها مستويات ومحتويات برامج التدريب والتنمية.
* التعويضات Compensation: تسمح المعلومات الناتجة عن عملية تحليل الوظائف في تقدير حجم ونوعية التعويضات التي تتوازن مع خصائص كل وظيفة، من جهة أخرى تساعد المعلومات أيضاً في تقدير الأهمية النسبية لهذه التعويضات بالنسبة لكافة وظائف المؤسسة تحقيقاً لمبدأ عدالة التعويضات وتوازنها مع الأهمية النسبية لمسؤوليات

الوظيفة وهو ما يعرف بتقييم الوظائف Job evaluation.

بالإضافة إلى ما تقدم، يساعد تحليل الوظائف إلى اكتشاف بعض القصور في الهياكل التنظيمية أو إلى ضعف في بعض مستوياته مما تسمح بإعادة النظر فيه، كما تساعد أيضاً في اكتشاف بعض الواجبات أو المسؤوليات التي لم تستند إلى أي فرد، وبالتالي يتم في هذا الإطار إلحاقها أو تخصيصها إلى وظيفة تم تحليل مكوناتها مسبقاً. فيما يلي الشكل التوضيحي الذي يُبين العلاقة بين تحليل العمل ومخرجاته من جهة ووظائف إدارة الموارد البشرية:



شكل رقم (٣ ـ ٩)

تحليل العمل وعلاقته بتفصيلات وظائف إدارة الموارد البشرية

الفصل الرابع

تخطيط الموارد البشرية

- أهمية تخطيط الموارد البشرية
- تعريف تخطيط الموارد البشرية
- مرتكزات تخطيط الموارد البشرية
- مشكلات سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية
- عملية تخطيط الموارد البشرية
- التنبؤ بالاحتياجات وتحليل الموارد البشرية

الفصل الرابع

تخطيط الموارد البشرية

مقدمة

تشهد معظم المؤسسات الاقتصادية تغييرات متسارعة في استراتيجياتها العامة تفرضها حتميات التوسع أو الانكماش في مجالات الأعمال من جهة، أو حتميات التغيير في المحيطات التي تعمل هذه المؤسسات ضمن إطارها. أياً كان المشهد الذي تواجهه المؤسسات في تعاملها مع هذه الحتميات، فلا بد وأن ينعكس مباشرة على وضعية الموارد البشرية من عدد ونوعيات الوظائف أو من حيث عدد وخصائص الموارد البشرية. في كل هذه المواقف فإن تخطيط الموارد البشرية Human resource planning يعد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسات، وبالتالي فإن أهمية تخطيط الموارد والتنبؤ بها يعتبر حلاً استراتيجياً لعدم تفاقم أو تضخم مشكلات الموارد البشرية، وإلى السيطرة على الاختناقات والارتباطات والانعكاسات السلبية التي قد تصيب الأداء التنظيمي للمؤسسات خاصة عند مواجهة الأزمات قبل أو بعد حدوثها.

من هذا المنطلق تبرز مكانة تخطيط الموارد البشرية كمدخل استراتيجي في عمليات التنبؤ بالاحتياجات البشرية لجميع الوظائف داخل المؤسسات خلال فترات زمنية مستقبلية، وإن كانت معظم المؤسسات

تستخدم حالياً مفهوم التخطيط المتتالي أي التركيز أولاً على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية لشغل الوظائف الأكثر أهمية داخل هياكلها التنظيمية، ومن ثم الانتقال إلى الوظائف الأخرى. انطلاقاً من مكانة التخطيط على مستوى إدارة الموارد البشرية وتأثيراته على مكانة ومستقبل المؤسسات، سنركز على الموضوعات التالية: أهمية تخطيط الموارد البشرية، تعريف تخطيط الموارد البشرية، مرتكزات تخطيط الموارد البشرية، مشكلات سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية وعملية تخطيط الموارد البشرية.

□ أهمية تخطيط الموارد البشرية

إن الحديث عن تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو تعملق المؤسسات الكبيرة، تجعلنا نتساءل عن الأسباب الحقيقية لهذا التميز ولذلك التعملق، إن بناء المؤسسات يتم من خلال سلة كبيرة من القرارات على مختلف الأصعدة والمجالات، ولكن برأينا نقول أن الذين يتخذون القرارات على كافة المستويات التنظيمية في المؤسسات هم الموارد البشرية، وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي جملة القرارات الهادفة إلى صياغة وبناء هيكلية الموارد البشرية القادرة والراغبة على بناء المؤسسات باعتبارها شريك أساسي في بنائها ونموها وتميزها..

من منظور آخر يضمن تخطيط الموارد البشرية ديناميكية الهياكل التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وأيضاً توازنها من خلال دراسة وتحليل المحيطات وتغيراتها وبالتالي تأثيراتها على استراتيجيات المؤسسات وأهدافها، خاصة ما يتعلق بالمتغيرات التي تمس مباشرة قطاعات الموارد البشرية، فتخطيط الموارد البشرية إنما يستند على التفكير المسبق لما يجب

أن تكون عليه الموارد البشرية في المؤسسة لضمان فاعلية وكفاءة الهياكل التنظيمية. وتوازن أدائها انسجاماً مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التي تأخذ في الاعتبار ما يجب أن تكون عليه المؤسسات مستقبلاً[1].

من المفيد أخيراً أن نُقيِّم الآثار المترتبة عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الاستراتيجيات والأهداف، دون أدنى شك فإن مسار هذا النوع من المؤسسات سيتجه نحو الأنحدار السريع والخروج من المنافسة والسوق وبالتالي الإفلاس، لذا فإن[2] سوء أو غياب التخطيط وأثارهما يبررا تعظيم الأهمية القصوى لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست على حاضرها فقط إنما وعلى نموها ومستقبلها.

▫ تعريف تخطيط الموارد البشرية

من الضروري قبل تحديد تعريف واضح لتخطيط الموارد البشرية التطرق إلى تكامل الوظيفة التخطيطية على مستوى المؤسسات الاقتصادية وعلى انسجام وترابط كافة القرارات الناتجة عن هذه الوظيفة. التخطيط بصفة عامة هي العملية التي ينتج عنها سلة من القرارات تختلف أهميتها النسبية وفقاً للمستويات التنظيمية، قرارات هادفة إلى التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته، قرارات تستند على خيارات، وأخيراً قرارات يتم اتخاذها على ضوء تحليل هذه الخيارات واختيار البديل ـ القرار ـ بناء على حكمة وإدراك المديرين. من هذا المنطلق ما هو المقصود بالتخطيط

---

(١) I.W.Walker: Human Resources planning: McGraw-Hill, 1980, P 15.

(٢) د. مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص١٣٣.

الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأخيراً تخطيط الموارد البشرية.

- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning، سبق وأن أشرنا إلى هذا النوع من التخطيط على مستوى المؤسسات، ولكن لغرض التحليل والمقارنة، يعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه عبارة عن عملية اتخاذ القرارات الهادفة إلى:
  * تحديد واختيار الأهداف ككل والتي تخدم مصالح المؤسسات الحالية والمستقبلية.
  * تحديد واختيار الاستراتيجيات وتنميتها بما يكفل متابعة الأهداف وتحقيقها.
  * تحديد واختيار الهيكل التنظيمي والعمليات والأنشطة والعلاقات فما بينها بما يخدم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.
  * دعم وتنمية الاستراتيجيات الفرعية التي تكفل تحقيق الأهداف الفرعية لوحدات المستويات التنظيمية وتحقيق الترابط والتكامل بينها.
  * تحديد واختيار الضوابط والبرامج التي تكفل تحويل الاستراتيجيات إلى عمل وللتأكد من أن الأهداف الموضوعة قد أثمرت النتائج المتوقعة.

يسعى التخطيط الاستراتيجي إذاً إلى اتخاذ القرارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والظروف المستقبلية لما لها آثار شاملة على المؤسسات. وينطوي التخطيط الاستراتيجي أيضاً على اتخاذ قرارات ذات آثار جوهرية على مكونات الهياكل التنظيمية فيها، حيث يرتبط بعضها بتعهدات وارتباطات طويلة الأجل نتيجة للتطور السريع في مسيرة نشاطاتها، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على قدر كبير من

المخاطر نتيجة ارتباطها بمتغيرات من كل الاتجاهات. فالتخطيط الاستراتيجي هو أكثر أنواع التخطيط صعوبة وتعقيداً ويتطلب قدراً كبيراً من المهارات الذهنية، ولأنه كذلك فإنه يضع أمام متخذي القرارات في المستويات التنظيمية جملة التوقعات المحتملة لقوى المحيطات ذات العلاقة بالمؤسسات لتبنى بمقتضاها استراتجياتها الفرعية.

- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية Strategic Human resource planning فمن منطلق التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، ينطوي هذا النوع من التخطيط على صياغة الأهداف واختيار الاستراتيجيات وآليات لتنفيذها في إطار من التكامل والانسجام في الانسيابية بين استراتيجية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

إن موقع الشريك الكامل لهذه الإدارة في بناء المؤسسات المعاصرة فرض عليها فلسفة عمل وممارسة متعددة الاستراتيجيات تهدف إلى خلق رأسمال بشري قادر على إدارة حاضر ومستقبل المؤسسات في ظل اعتبارات عديدة تتعلق باستقراء المستقبل والتنبؤ بتحديات القوى التغييرية للمحيطات الخارجية والداخلية. هذا الواقع وهذه الفلسفة فرضا تحدياً بالمقابل على إدارة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، برز هذا التحدي المُضاد من خلال مجموعة من القرارات الهادفة إلى تكوين هذا الرأسمال البشري وتأمين المناعة له من خلال توازن المصالح والأهداف بين ملاك المؤسسات والموارد البشرية، إن أبرز القرارات التي تخدم هذه الاستراتيجية هي:

* تحديد واختيار الأهداف التي تخدم مصالح الموارد البشرية بالتكامل مع مصالح المؤسسات.

* تحديد واختيار الاستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية لتغطي كافة

المراحل بدءاً من دخول الموارد البشرية إلى خروجها من المؤسسات.

* تحديد واختيار السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تضمن نجاح استراتيجيات الموارد البشرية.
* تحديد واختيار نماذج وتقنيات التنبؤ بكافة مكونات المحيطات بغرض تحليلها وتوظيفها في خدمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
* تخطيط الموارد البشرية على صعيد إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها، يفهم منه على أنه جملة من القرارات الهادفة إلى تبيان وضعية الموارد البشرية في المؤسسات، وعلاقتها بالاستراتيجيات والسياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

من جانب يكشف تخطيط الموارد البشرية وضعية الموارد البشرية الحالية وإمكانيات تصويب الخلل في تشغيلها إن أظهر التخطيط ذلك، ومن جانب آخر يقوم التخطيط على التنبؤ بالموارد البشرية بغرض تقدير احتياجات المؤسسات من الموارد وشروط استخدامها خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

هذه الازدواجية في التعريف تعني ضرورة وجود استراتيجية لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات، فمقتضيات النمو والتوسع، تعقد العمليات، تغيير الأهداف وأخيراً مواجهة تغييرات المحيطات تزيد من الحاجة إلى التخطيط المنظم للموارد البشرية بهدف الوقوف على وضعية الموارد البشرية كعملية تقيمية واستكشافية لأداء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من جهة وللمؤسسات من جهة ثانية.

في كل المواقف، فإن تخطيط الموارد البشرية يعد جزءاً مكملاً

لاستراتيجية المؤسسة وكذلك استراتيجية تخطيط إدارة الموارد البشرية، لذا فإن القرارات المتعلقة باكتشاف وضعية الموارد البشرية أو تعزيز احتياجات المؤسسات منها لفترة مستقبلية، ترتبط ارتباطاً وثيقاً وقد تحرك دون شك الاستراتيجيات الأخرى كتقييم الأداء الحالي للموارد البشرية أو تنميتهم وتدريبهم، أو أخيراً تعديل سياساتها إذا أثبت التخطيط فجوة ما في مهاراتهم وقدراتهم.

إن مسألة تخطيط الموارد البشرية هي ضرورة حتمية في حالة إنشاء المؤسسات الجديدة وذلك لتقدير كافة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الإعداد والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى، وهي ضرورية أيضاً في المؤسسات القائمة نتيجة اعتبارات متعددة كالنقل أو التقاعد أو الاستقالة أو الترك المتوقع، ناهيك عن ضرورة التخطيط في الحالات التي يستدعي معها إعادة التنظيم لأسباب متوقعة أو غير متوقعة، كل هذه الضرورات تجعل من تخطيط الموارد البشرية محور الارتكاز في بناء الهياكل التنظيمية المتوازنة الأداء.

عموماً فإن الإطار الذي يشكل اهتمامات تخطيط الموارد البشرية يمكن إبرازها بالنقاط التالية:

* تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية واكتشاف الفجوات التي تحد من فعاليتها وكفاءتها في الأداء المحدد استراتيجياً.
* التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة، وذلك على ضوء خطط التنمية والتطوير في المؤسسات، وبالتالي هذا الاهتمام يساعد على عدم مواجهة المؤسسات لمشكلات عند الحاجة إلى قدرات أو مهارات بشرية من نوع خاص.

* تقدير آثار أو نتائج التغييرات في الخطط على حجم وطبيعة الموارد البشرية الحالية، ومن هذه الزاوية فإن تخطيط الموارد البشرية يدرس ويحلل إمكانية إجراء التغيير المقترح في رسائل العمل أو طرق الأداء أو في الهيكل التنظيمي أو في حجم العمليات أو في خط الإنتاج أو في التكنولوجيا المستخدمة... الخ.
* تقدير آثار تغيير ظروف العمل على حجم وطبيعة الموارد البشرية، لذا فإن تخطيط الموارد البشرية هو وسيلة مساعدة للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تصادفها المؤسسة بخصوص مواردها البشرية وهيكليتها.

▫ مرتكزات تخطيط الموارد البشرية

تقوم كافة خطط الموارد البشرية على وضع مجموعة من الافتراضات التي تتعلق بالمستقبل، على أن يتم تنمية وتعزيز وتطوير هذه الافتراضات من خلال عمليات التنبؤ له لتلامس تقديراتها وتوقعاتها الحقيقة والواقع. مع التسليم بأهمية هذا المدخل في التقدير، إلا أن التخطيط بصفة عامة في مجالات الممارسة والتطبيق يعتمد بالأساس على عوامل ثابتة تشكل إطاراً للانطلاق في عمليات التنبؤ والتقدير، وتعتبر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسات في وقت ما مصدراً ومخزوناً أساسياً لتحقيق المزيج المطلوب بين دقة المعلومات وعملية التنبؤ الذي يستند عليهما تخطيط الموارد البشرية. أبرز هذه المرتكزات:

* معلومات عن الأهداف والاستراتيجيات على مختلف المستويات التنظيمية.
* معلومات عن السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد المطبقة وفقاً لمستوياتها التنظيمية.

* معلومات عن الهياكل التنظيمية ومكوناتها ووسائل ضبط أدائها.
* معلومات عن وصف وتوصيف كافة الوظائف والتعديلات التي طرأت عليها.
* معلومات عن التكنولوجيا المستخدمة والمتوقع أن تستخدمها المؤسسة لتطوير أداء الموارد البشرية.
* معلومات عن القوانين والتشريعات المطبقة في محيطات المؤسسة، بالإضافة إلى التحولات الاجتماعية والديمغرافية والتعليمية والسياسية والاقتصادية.

□ مشكلات سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية

تعتبر ظاهرة الفائض أو العجز في الموارد البشرية من أكبر المشكلات التي تواجهها بعض المؤسسات خاصة تلك التي تعمل في محيطات سريعة التغيير مقابل بطء في أداء إدارة الموارد البشرية، وقد تتعاظم هذه المشكلات كما ذكرنا في مكان آخر عندما تُصَاغ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية عند مواجهة الأزمات بعد حدوثها، ففي مثل هذه الحالات لا تساعد البرامج المعتمدة على تحقيق الهدف من تخطيط الموارد البشرية.

ومما لا شك فيه أن الآثار السلبية لهذه المشكلات قد تترك بصماتها على المستويات المطلوبة لأداء الهياكل التنظيمية، ومن جهة أخرى يؤدي تفاقم هذه المشكلات دون حلها إلى تهديد كيان المؤسسات الاقتصادية. عملياً قد لا نجد هذه المشكلات بدرجة عالية من الحدة في المؤسسات جيدة التنظيم أو المؤسسات الصغيرة، نظراً لتمتعهما بدرجة عالية من المرونة تمكنهما من معالجة هذه المظاهر إن وجدت، والسيطرة عليها وبالتالي إلى تجنبها بما يتفق ومصالحها ومصالح الموارد البشرية.

إنما من واقع التجربة، تعتبر هذه الظاهرة، ظاهرة الفائض أو العجز هي سمة المؤسسات العائلية، فيما يتميز أجزاء من هياكلها التنظيمية بالانتفاخ سببه فائض في الموارد البشرية عن احتياجاتها الحقيقية، بالمقابل تعاني الأجزاء الأخرى من ندرة أو من عجز في مواردها البشرية، دعنا نتخيل معاً أداء هذه الهياكل ومستقبل هذه المؤسسات، علماً بأن هياكلها في كثير من الحالات تضم إدارة للموارد البشرية ولكن أي دور تمارِس؟

مع التسليم بالآثار السلبية لمشكلات الفائض أو العجز بالحد الأدنى، إلا أن خطورة هذه الآثار وتفاقمها تظهر بوضوح في ظل سوء أو غياب التخطيط للموارد البشرية، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن بعض المؤسسات المتوسطة والكبيرة تحقق أرباحاً خيالية نتيجة تميُز منتجاتها، ولكن مع مرور الزمن كانت الغلبة لخروج بعض هذه المؤسسات من السوق نتيجة انفجار هياكلها التنظيمية، أقصد تضخم هياكلها دون تخطيط ما، كما أن هناك مؤسسات أخرى تداركت خطورة الآثار الناتجة عن سوء أو غياب التخطيط للموارد البشرية فقامت بإعادة تنظيم هيكلية مؤسساتها وفق رؤية جديدة، وبالتالي تمكنت مع الوقت من إعادة بناء مؤسساتها على قاعدة دعم إدارة الموارد البشرية واعتبارها لاعباً وشريكاً استراتيجياً في بناء رأس المال البشري وبالتالي بناء المؤسسات.

مما لا يدع مجالاً للشك بأن التخطيط بشكل عام على مستوى المؤسسات هو المحدد الأساسي لمسارات كافة الممارسات الإدارية (الوظائف الإدارية) أياً كانت مواقعها في الهياكل التنظيمية، وبناء على هذا المبدأ، فمما لا شك فيه أيضاً بأن تخطيط الموارد البشرية هو المحدد والمحرك الأساسي لكافة الممارسات الإدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية وبالتبعية رسم كافة الخطط والبرامج لتحقيق الاستفادة القصوى من

الموارد البشرية على مستوى المؤسسات بدون فجوات سواء نقص أو زيادة في حجم ونوعية وخصائص الموارد البشرية. إن التحدي الذي يواجه تخطيط الموارد البشرية مع بداية نشأة المؤسسات وأثناء حياتها مروراً بنموها وتميزها هو في تحديد الآليات لتقدير الموارد البشرية في المؤسسات الجديدة، وإلى تحديد الآليات والبرامج الضرورية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات القائمة في ظل محيطات دائمة التحرك والتغيير لتأمين توازن الأداء التنظيمي للمؤسسات بشكل أساسي من جهة، وجعل هذه المؤسسات تتمتع بخصائص بشرية مميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحويلها إلى مؤسسات جاذبة لأفضل الموارد البشرية، ومؤسسات قائدة تملك مقومات الميزة التنافسية في هيكلية مواردها البشرية، ولكن كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافها؟ هذا ما سنعالجه في الموضوع التالي.

□ عملية تخطيط الموارد البشرية

تختلف عملية تخطيط الموارد البشرية بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف حجم هذه المؤسسات، باختلاف طبيعة المشكلات التي تواجهها، باختلاف طبيعة وتركيب الموارد البشرية فيها وأخيراً باختلاف حاجتها إلى الموارد البشرية. باستثناء المؤسسات الصغيرة التي لم ترق بعد إلى الاقتناع بأهمية وجود إدارة للموارد البشرية في هياكلها التنظيمية، فإن كافة عمليات التخطيط لا بد وأن تكون منسجمة مع استراتيجيات المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، بل لا بد وأن تشكل جزءاً أساسياً من تلك الاستراتيجيات لتأمين تكامل التخطيط على المستوى العام للمؤسسات.

من الناحية العملية تستند فعالية تخطيط الموارد البشرية قبل أن تبدأ

على جملة مرتكزات تم الإشارة إليها في مجال سابق، وبالتالي فهي مرتبطة بشكل جذري بتلك المرتكزات، ولا يمكن أن يحقق ما هو مطلوب منه بمعزل عنها، تحديداً الأهداف التي على ضوئها تقدّر الاحتياجات الكلية للمؤسسات من الموارد البشرية كماً ونوعاً وأنواع الوظائف المطلوب توافرها في هياكلها التنظيمية.

ولكن ما هي علاقة عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ Forecasting؟ إن التنبؤ باحتياجات المؤسسة هي جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية بالاستناد إلى كافة المعلومات عن الموارد البشرية الداخلية والخارجية، فالتنبؤ يضع المؤسسة أمام جملة قرارات تتعلق بنوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً لتفعيل العمل في الوظائف الحالية والمستجدة لتحقيق استمرارية توازن الأداء التنظيمي للمؤسسة.

على صعيد آخر، يسلط التنبؤ الضوء على الوضع الحالي للموارد البشرية ولما يجب أن تكون عليه في المستقبل، أو بمعنى آخر عرض الموارد البشرية والطلب عليها أثناء فترة التخطيط، حيث يساعد التنبؤ بعرض العمل داخل المؤسسة على قدرة إدارة الموارد البشرية في تقدير المتاح من الموارد البشرية داخلياً، والمتاح من الموارد البشرية في أسواق العمل، وارتباطها بنوعيات الوظائف الحالية والمستجدة.

ومع التسليم بضرورات التنبؤ في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، إلا أن طرق التنبؤ المستخدمة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وعموماً نميّز بين طريقتين: **الأولى** هي الطريقة التي تعتمد على التجارب والخبرة الماضية لمخططي الموارد البشرية في استقراء وتحليل البيانات والمعلومات وصولاً إلى التقديرات بالاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع في تاريخ مستقبلي قد يكون لسنة أو أكثر. تقوم آلية

هذه الطريقة على تقدير الاحتياجات لكل وحدة تنظيمية تبدأ تصاعدياً من الأسفل إلى الأعلى، ومن ثم تحال هذه التقديرات إلى متخذي القرارات للموافقة عليها إيذاناً بإعلان التقديرات النهاية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من حيث الأعداد المطلوبة ونوعياتها بغرض استقطابهم وتعينهم في الوحدات التنظيمية وفقاً لاحتياجاتها. أما الطريقة **الثانية** فهي التي تعتمد على الأدوات الرياضية والإحصائية بهدف التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية ضمن نسب من الاحتمالات قد تكون معروفة مسبقاً أو مقدرة بناء على معطيات سابقة. إحدى أهم الطرق المستخدمة والتي تقوم على دراسة الاحتمالات هي سلسلة ماركوف Markov التي تستخدم لأغراض التنبؤ في حجم الموارد البشرية المطلوبة، فهي تدرس المتغيرات باعتبارها حركة معينة في زمن معين إلى حركة في زمن مستقبلي، فإذا تم التعرف على احتمال حدوث هذا التغيير فإنه يمكن التنبؤ بوضع التغيير في المستقبل، وبالتالي فإن سلسلة ماركوف تظهر حركية تركيبه الموارد البشرية.

ولكن بالرغم من أهمية التنبؤ في عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا أن التنبؤ قد يتسبب ببعض الثغرات فيما يتعلق بالطلب أو بالعرض من الموارد البشرية المقدرة، إلا أن احتياطات تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إعداد برامج تخطيطية Programs للحد من مثل هذه الثغرات. إن الأعداد المسبق للبرامج التخطيطية تهدف إلى مواجهة النقص أو الفائض من الموارد البشرية، لذا تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى وضع الخطط والبرامج القادرة على السيطرة أو مواجهة هذه التغيرات من خلال **أولاً** البرامج التخطيطية لسد الشواغر، **وثانياً** البرامج التخطيطية لمعالجة الفائض من الموارد البشرية.

واقع الأمر تستند إدارة الموارد البشرية بصدد تخطيط الاحتياجات

على ثلاثة نماذج للتنبؤ: النموذج **الأول** خاص بتقدير الاحتياجات، النموذج **الثاني** خاص بتقدير العرض من المرشحين داخل المؤسسة والنموذج **الثالث** يختص بتقدير العرض من الموارد البشرية المطلوبة من خارج المؤسسة.

التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية Forecast human resource needs، ترتبط عملية التنبؤ في هذا الصدد بمجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لتحقيق مستويات عالية من الدقة لعملية التنبؤ، يأتي في مقدمة هذه الاعتبارات تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المؤسسات (سلعة أو خدمة)، بحيث يعتبر التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة الاعتبار الأكثر تحكماً وسيطرة على مدخلات عملية التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مخرجاتها، حيث يمكن تحديد عدد الموارد البشرية لتحقيق حجم المبيعات المتوقع. على ضوء المبيعات المتوقعة يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية وفقاً لطبيعة ونوعية الوظائف في المؤسسات عن طريق احتساب عدد هذه الموارد حسب عبء العمل Work load لكل وظيفة. ولكن بالإضافة إلى أهمية التنبؤ بالمبيعات لفترة مستقبلية، إلا أنه في نفس الوقت تُؤخذ العوامل التالية كضرورات عند عملية التنبؤ:

* معدلات دوران العمل والغياب والإحلال المتوقعة خلال فترة التقدير.
* نوعيات ومهارات الموارد البشرية الحالية.
* آثار التغييرات التكنولوجية Technological change المتوقعة في أساليب العمل أو الإنتاج على نوعية وحجم الموارد البشرية المطلوبة.
* آثار التغييرات المتوقعة على جودة المنتجات (سلعة أو خدمة) وعلاقتها أيضاً بنوعية وحجم الموارد البشرية المطلوبة.

أما التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية فهو النموذج الذي ينبأ بالعرض الداخلي حلال الفترة التي يعد عنها التخطيط، هذا ويمكن تقدير عدد الموارد البشرية المتاحين من خلال المعادلة التالية:

عدد الموارد البشرية المتاحة + عدد الموارد المعينين - عدد الموارد الناتجة عن احتياجات الإحلال

من الضروري أيضاً عدم الاكتفاء بالعرض الداخلي من الموارد البشرية، بل يجب أيضاً التنبؤ بالمتاح من هذه الموارد في أسواق العمل لكل نوعية من الوظائف التي تحتاج إليها المؤسسات. هذا ويشكل مخزون المهارات لكافة الموارد البشرية عامل مساء في عملية التنبؤ بالعرض الداخلي للمؤسسة والمحتمل أن يكونوا مرشحين أساسيين لكل الوظائف، هذا المخزون يشمل على بيانات متعددة منها: سجل أداء الفرد، المستوى التعليمي، احتمالات الترقية... الخ.

أما بخصوص **التنبؤ بالعرض الخارجي** فهذه العملية تقوم على دراسة أسواق العمل للتمكين من تقدير أعداد المرشحين الذين لم يسبق تعيينهم سابقاً في المؤسسة. وتستند دراسة أسواق العمل على مجموعة من المؤشرات أبرزها:

* مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في أسواق العمل.
* مدى حدة أو درجة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية في أسواق العمل.
* مؤشرات عن الموارد البشرية بصفة عامة كالهجرة الداخلية والخارجية، حركة القطاعات التي تعمل فيها المؤسسات وقدرة مؤسسات التعليم على ضخ الموارد البشرية المتخصصة.

◻ التنبؤ بالاحتياجات وتحليل الموارد البشرية

إن التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لا يعني مطلقاً أن الأعداد والنوعيات التي تم التنبؤ بها سوف تكون محور القرارات التالية لإدارة الموارد البشرية، بمعنى البدء باستقطابها تمهيداً للاختيار منها وتعيينها في الوظائف الشاغرة.

ومع التسليم بأن تحليل عبء العمل Work load analysis يتيح للتخطيط القدرة على تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ كمية أو حجم العمل خلال فترة معينة بناء على حجم المبيعات المتوقعة لنفس الفترة. فإذا تبين من مخرجات التخطيط بأن المؤسسة تحتاج إلى عشرة مندوبين لمواجهة حجم عبء العمل، وتبيّن من مخزون الموارد البشرية وسجلاتها أن قوة العمل Work force أو عدد المندوبين المتاحين مساوياً للعدد الناتج عن تحليل عبء العمل، أو بمعنى آخر هل يمكن القول بأن قوة العمل المطلوبة تساوي قوة العمل الفعلية بالمؤسسة خلال فترة التخطيط؟

إن مثل هذا الاستنتاج يحمل في طياته مخاطر غير محسوبة قد تقع فيها إدارة الموارد البشرية أو المؤسسة بصفة عامة، إذ لا ضمانة من توافر الموارد البشرية الحالية بالكامل نتيجة اعتبارات عدة، وبالتالي فإن هذا الاستنتاج خاطىء، ولا بد قبل تحديد العجز أو الفائض من الموارد البشرية جراء التخطيط للاحتياجات، من تحليل قوة العمل Work Force analysis أو حركية الموارد البشرية لاستخلاص المؤشرات التي تساعد على اتخاذ القرارات المرتبطة بمستقبل احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية. أبرز هذه التحليلات هي: تحليل الغياب وتحليل دوران العمل.

- **تحليل الغياب Absenteeisme analysis**

المقصود بالغياب تلك الحالة أو المظاهرة التي تنشأ عن عدم حضور

الفرد إلى العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، العبرة في الغياب هي عدم حضور الفرد في يوم ما لممارسة أداء ما يعتبر جزءاً من الأداء العام للقسم أو للإدارة التي يعمل بها. ويحسب الغياب في شكل معدل أو نسبة، إذاً فمعدل الغياب Absenteeism rate يشير إلى عدد الأيام الضائعة بالمقارنة بإجمالي أيام العمل لكافة الموارد البشرية بافتراض أنهم موجودين جميعاً في العمل، ويُحسب معدل الغياب وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}}$$

وتحسب نسبة الغياب وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{نسبة الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}} \times ١٠٠$$

بالرغم من الآثار الاقتصادية المترتبة على ارتفاع معدل أو نسبة الغياب في المؤسسات خاصة التكاليف الناتجة عن ضرورة انتظام جداول الإنتاج والعمل أو الأداء بشكل عام، إلا أنه من الضروري على إدارة الموارد البشرية تحليل هذا المعدل إذا زاد عن الحد الأدنى (٦٪)، وبالتالي تخفيضه من خلال تحليل الفرد المتغيب وأسباب الغياب ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة للعلاج. من جهة ثانية يساعد تحليل معدلات الغياب عملية التنبؤ بالموارد الداخلية في مواجهة الاحتياجات الفعلية التي تم تقديرها لفترات مستقبلية، حيث تؤخذ هذه المعدلات في تحديد العدد النهائي للموارد البشرية التي يجب استقطابها وتوظيفها في المؤسسة. كما يساعد تحليل هذه المعدلات إلى اكتشاف الأسباب الحقيقية التي قد تكون ناتجة عن ظروف ومحيط العمل، ومن الطبيعي أن التغلب على هذه الأسباب عن طريق تحسين محيط العمل في المؤسسات يقع ضمن

مسؤولية إدارة الموارد البشرية، **أولاً** للسيطرة على الأسباب وبالتالي انخفاض معدلات الغياب، **وثانياً** رفع مستويات الروح المعنوية والرضا الوظيفي للموارد البشرية.

- **تحليل دوران العمل Labor turnover Analysis**

تواجه كثير من المؤسسات الاقتصادية حالات متعددة من دخول وخروج الموارد البشرية، قد ترجع أسباب الخروج أو الترك النهائي لأسباب عادية أو غير عادية، الخروج أو الترك العادي هو أمر طبيعي ويعود لأسباب منها التقاعد النقل والترقية والإجازة السنوية والغياب والوفاة... الخ أما الترك غير العادي فهو الذي ينشأ عن حدة المنافسة بين المؤسسات في استقطاب الموارد البشرية من بعضها البعض، وهنا تلعب التعويضات والمزايا نقطة جذب للموارد البشرية وسبباً في ترك مؤسساتها والالتحاق في مؤسسات أخرى[1].

ولكن أياً كانت طبيعة الترك فإن دوران العمل يشير إلى حركة الموارد البشرية من وإلى المؤسسات، ويشير أيضاً إلى متانة واستقرار الموارد البشرية وانعكاساتها على توازن الهياكل التنظيمية وارتفاع مستويات أدائها.

هذا ويمكن حساب معدل دوران الموارد البشرية بطرق مختلفة، إلا أن مختلف الطرق أو النماذج التي تعتمد لاحتساب المعدل تأخذ في الحسبان الموارد البشرية المعينين والتاركين للعمل بالمقارنة بمتوسط عدد الموارد البشرية خلال نفس الفترة الزمنية ويحسب كما يلي:

---

(١) John W Newstrom, Keith Davis: Organizational Behavior-Human Behavior at Work, McGraw Hill, Co., Inc., N.Y., 2002, pp 213.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية المعينين} + \text{عدد الموارد البشرية تاركي العمل}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية خلال الفترة} \times ٢}$$

وعادة يحسب معدل دوران العمل عن فترة زمنية لا تتجاوز السنة، إلا أن بعض المؤسسات خاصة حديثة النشأة تفضل حساب هذا المعدل كل ثلاث شهور للوقوف على معدل التغيير الشهري لدوران العمل.

مثال:

إذا فُرض أن عدد متوسط الموارد البشرية خلال شهر ما بلغ ٢٤٠٠ فرداً، وأن عدد الموارد البشرية التاركة للعمل هو ٧٢ فرداً، وإن عدد الموارد البشرية المعينة هو ٤٨ فرداً وأن عدد الأفراد الذين تم إحلالهم هو ٤٨ فرداً فتصبح النسب كما يلي:

$$\text{نسبة عدد الموارد البشرية التاركة} = \frac{٧٢}{٢٤٠٠} \times ١٠٠ = ٣\%$$

$$\text{نسبة عدد الموارد البشرية المعينة} = \frac{٤٨}{٢٤٠٠} \times ١٠٠ = ٢\%$$

$$\text{نسبة معدل الإحلال} = \frac{٤٨}{٢٤٠٠} \times ١٠٠ = ٢\%$$

إن ارتفاع معدلات دوران العمل يعتبر بصفة عامة من المؤشرات السلبية التي تؤخذ على إدارة الموارد البشرية، وعادة تسعى المؤسسات إلى مقارنة **أولاً** معدلاتها من فترة إلى أخرى ومن ثم تسعى إلى معالجة لتخفيض هذه المعدلات إلى مستويات متدنية تحقيقاً لمبدأ استقرار الأداء التنظيمي، **وثانياً** من المفيد أيضاً لهذه المؤسسات أن تقارن معدلاتها بمعدلات المؤسسات المنافسة مما يتيح لها الوقوف على وضعية معدلاتها في حال ارتفاع معدلاتها عن معدلات الشركات المنافسة.

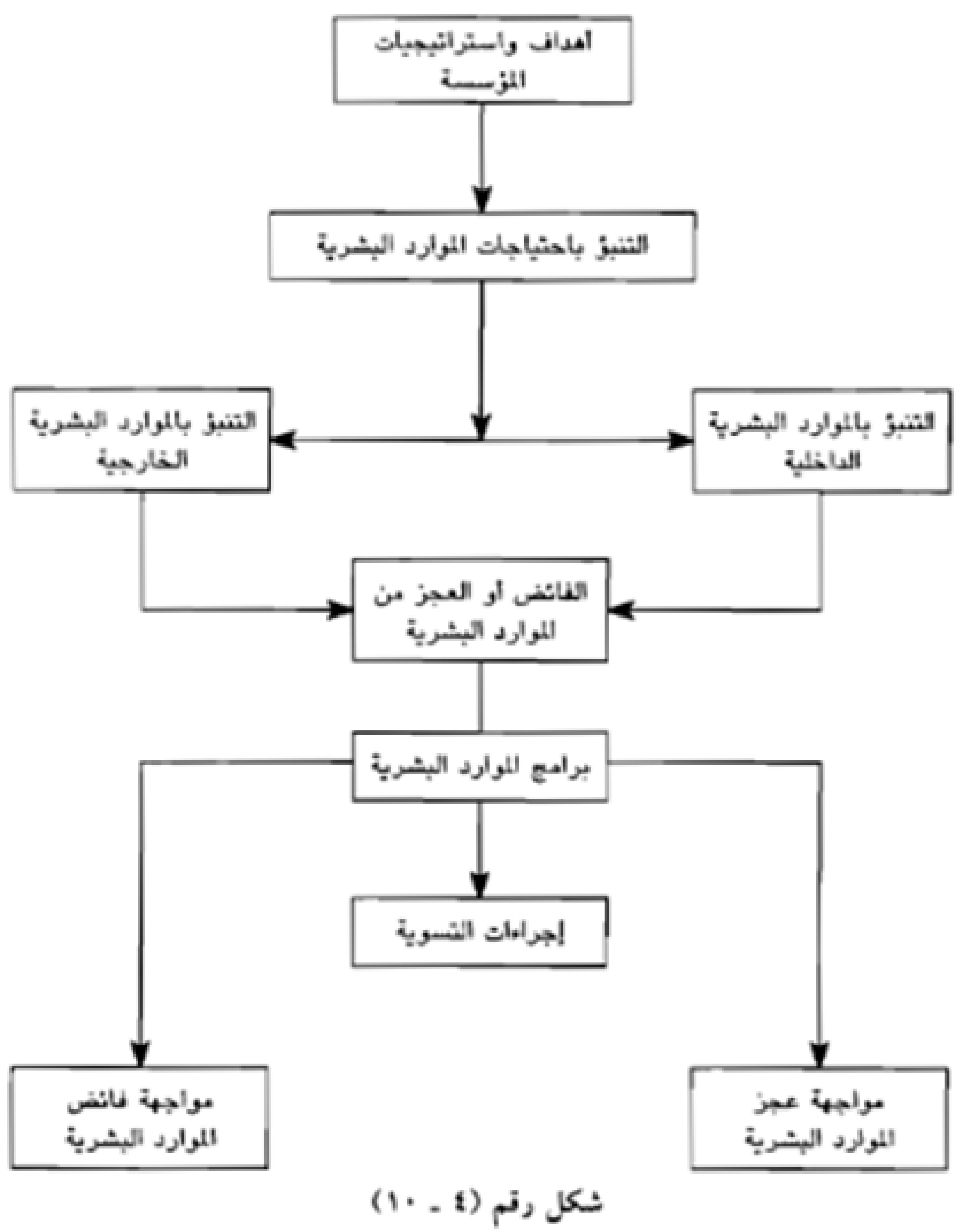
عادة من الأهمية بمكان تحليل الأسباب الحقيقية لارتفاع معدلات

دوران الموارد البشرية، فحالات الانفصال عن المؤسسة تحت أي سبب يجب أن يخضع للتحليل والمناقشة ويدفع باتجاه السيطرة على هذه الحالات ومعالجتها.

هذا وتعتبر الاستقالة من أشد الحالات خطورة على المؤسسات سيما في الوظائف التي تشمل أهمية عالية فيها، خاصة إذا كانت الاستقالة وليدة الاستقطاب من المؤسسات المنافسة أو إذا كانت وليدة تطور سلبي للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، لذا فإن الوقوف على الأسباب الحقيقية للاستقالة يفيد كثيراً إدارة الموارد البشرية في مراجعة سياساتها وعلى تصويب أوجه الخلل فيها بما يكفل السيطرة على هذه الظاهرة.

ظاهرة أخرى تتعلق بالفصل من العمل، أيضاً يجب تسليط الضوء عليها وتحليل أسبابها والتأكد من استنادها إلى الأسباب الموضوعية. إن الآثار النفسية الناتجة عن عمليات الفصل غير الموضوعية تؤدي حتماً إلى إشاعة مناخ سلبي وحالة من القلق والارتباك لدى الموارد البشرية، وقد يدفع بعضهم إلى الاستقالة والبحث عن فرص أخرى في مؤسسات أكثر أماناً.

أخيراً ونظراً لأهمية دوران الموارد البشرية ومعدلاتها من الضروري تصنيف كافة حالات ترك العمل بطريقة تسمح لإدارة الموارد البشرية من دراستها وتحليلها لتكون مدخلاً أساسياً في التنبؤ بالاحتياجات الحقيقية للأعداد المطلوبة من الموارد البشرية. من جهة ثانية وبناء على التنبؤات السابقة يتم ترجمة التنبؤ في شكل جداول تحدد حجم الفائض أو العجز من الموارد البشرية لتبدأ بعد ذلك عملية اتخاذ الإجراءات لمواجهة هذه الوضعية. ويوضح الشكل التالي المراحل المختلفة التي تنطوي عليها عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:



شكل رقم (٤ ـ ١٠)
مراحل تخطيط الموارد البشرية

الفصل الخامس

استقطاب الموارد البشرية

- تعريف الاستقطاب
- العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب
- مصادر استقطاب الموارد البشرية
- العلاقة بين الاستقطاب والتوظيف



الفصل الخامس

استقطاب الموارد البشرية

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية الذكية والموهوبة اللاعب الأساسي في بناء مؤسسات القرن الحالي، ومع نمو هذه المؤسسات تزداد الحاجة إلى هذه النوعية من الموارد البشرية، فالطلب على الموارد مسألة لا تتوقف بالنسبة لمؤسسة ما إلا في حال توقفها عن العمل وخروجها من السوق. إن البحث عن الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها وجذبها أصبح في غاية الأهمية اليوم، وما كان يشكل صراعاً في الأمس أصبح يشكل صراعاً مشروعاً اليوم خاصة في المؤسسات المتنافسة، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جذب الموارد البشرية المميزة من المؤسسات المنافسة، وقد تذهب أكثر من ذلك في عمليات جذبها للموارد الذكية والمميزة إلى وسيلة إغراء الموارد البشرية لجذبهم من المؤسسات ذات الشهرة العالية، ولكن كيف يتم جذب الموارد البشرية الذكية والمميزة؟

▫ تعريف الاستقطاب Recruitment

إن معالجة نتائج تخطيط الموارد البشرية من ناحية مواجهة العجز في الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة في بعض الأحيان، يجعل من الاستقطاب مرحلة مركزية بخصوص الموارد البشرية، وبناء عليه

الاستقطاب هي العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، بمعنى آخر يقصد بالاستقطاب العملية التي بمقتضاها يتم اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة وأيضاً المتوقعة. من زاوية أخرى الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون ويبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها، بين مجموعات الموارد البشرية المتواجدة في أسواق العمل طالبي الوظائف والمؤسسات العارضة لشواغرها.

إن اكتشاف الموارد البشرية من خلال عملية الاستقطاب يساعد المؤسسات على توفير عدد لا يستهان به من الموارد البشرية أو قدر كبير من طالبي الوظائف، وبالتالي تزداد فرص المؤسسات للمفاضلة من بين هؤلاء المتقدمين لاختيار أنسبهم بما يتفق مع متطلبات المؤسسات. هذا وتتزايد أهمية الاستقطاب لاعتبارات متعددة يأتي في مقدمتها انخفاض معدلات البطالة في الأسواق التي تتعامل مع المؤسسات، وخاصة بالنسبة لبعض الوظائف ذات مواصفات عالية وتحديداً الفنية منها.

من جهة ثانية تزداد أهمية عملية الاستقطاب خاصة عند ارتفاع معدلات ترك العمل لأسباب الاستقالة بالنسبة لبعض الوظائف بما يتسبب بمشكلات متعددة للمؤسسات خاصة إذا كانت أسباب الترك تعود إلى توجهات الشركات المنافسة بهذا الإطار. وقد أشارت إحدى الدراسات إن عدد الوظائف الشاغرة على مستوى العالم في عام ١٩٩٦ بلغت حوالى ٤٧٠٠٠ وظيفة خاصة في مجالات إعداد الرسوم المتحركة باستخدام الحاسب الآلي، ولم يتم شغل سوى ١٤٠٠٠ وظيفة فقط منها بالرغم من

ضخامة المزايا المالية التي يُمكن للأفراد أن يحصلوا عليها، وتنطبق هذه الحالة على فئة الوظائف التي تتطلب مبرمجين مع بداية عام ٢٠٠٠.

من الأهمية بمكان أن نشير في موضوع مفهوم الاستقطاب على اعتباره مسبباً للاتصال الأول بين طالبي وعارضي الوظائف، إلى أن إدارة عملية الاستقطاب لها تأثير مباشر على نتائج جذب الموارد البشرية وعلى انطباعات طالبي الوظائف عن الوظائف المتقدمين إليها وعلى المؤسسات طالبة الوظائف على السواء.

كما تشير إحدى الدراسات بهدف قياس فعالية استقطاب خريجي الجامعات، وكان المرشحون لشغل الوظائف هم خلال السنوات النهائية بكليات العلوم والهندسة والعلاقات الصناعية وإدارة الأعمال في أميركا، وقد بلغ عدد الطلاب ٤١ طالباً ينتمون إلى جامعة واحدة. هذا وقد جرى استقصاء آراء هؤلاء الطلاب مرتين على النحو التالي: الأولى: بعد لقاء الطلاب مع أصحاب الأعمال، والثانية بعد المقابلة الثانية لهم مع أصحاب الأعمال.

جاءت نتائج الاستقصاء على الشكل التالي: أشار ٤١٠ أي جميع الطلاب إلى أن أسباب اختيارهم للعمل يعود إلى طبيعة الوظيفة المتقدمين لشغلها، في حين أشار ١٢٠ منهم إلى الانطباع الإيجابي الذي تركه القائمون على عملية الاستقطاب لديهم، وأخيراً أوضح ٩٠ من المرشحين أن سبب اختيارهم للعمل يرجع إلى نصيحة الأصدقاء.

خلاصة القول يلعب الاستقطاب دوراً هاماً في التأثير إيجابياً على الموارد البشرية والمؤسسات في نفس الوقت، ولتحقيق هذه الإيجابيات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إدارة عمليات الاستقطاب بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف من هذه العملية.

▫ العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب

تختلف المؤسسات فيما بينها في ممارسة عملية الاستقطاب، فهناك مؤسسات تقوم بهذه العملية على نطاق واسع وشامل مقارنة بمؤسسات أخرى تقوم بهذه العملية على نطاق ضيق ومحدود، لذا هناك حدود تؤثر على نطاق الاستقطاب أبرزها:

* **حجم المؤسسات**: يلعب حجم المؤسسات دوراً أساسياً أو يعتبر من العوامل الحاسمة فيما يتعلق بنطاق عملية الاستقطاب والقدرة على جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها. فالمؤسسات الكبيرة ستكون لديها القدرة على الاستقطاب والبحث عن مرشحين بمعدل يفوق المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة.
* **ظروف أسواق العمل**: المقصود في هذا الإطار العرض الكلي من الموارد البشرية من كافة المصادر، والطلب الكلي على الموارد البشرية في الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، وأيضاً لا يمكن تجاهل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي تعمل في ميدانها المؤسسات بكل عام.
* **الظروف الداخلية للمؤسسات**: مما لا شك فيه أن ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل لمن الأسباب التي تضع المؤسسات أمام حاجتها المستمرة لاستقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها لمواجهة مقتضيات الأداء.
* **المنافسة بين المؤسسات**: إن الاتجاه نحو شرعية جذب الموارد البشرية من المؤسسات المنافسة (بنوك ومستشفيات وشركات تأمين. . . الخ) واستخدام وسائل الإغراء يجعل من عملية الاستقطاب مسألة أساسية وضرورة ملحة لتأمين المرشحين للوظائف ذات المواصفات الخاصة والمميزة.

* **حركية المؤسسات**: مما لا شك فيه أن المؤسسات التي تتصف بالنمو والتوسع هي في حالة استنفار مستمر وبالتالي فإن العملية الاستقطابية لها مكانة بارزة على مستوى إدارة الموارد البشرية، وتسمح لها ظروف المؤسسة المالية على ممارسة دورها على نطاق واسع وبطريقة فعالة وديناميكية، وذلك على عكس المؤسسات التي تتصف بالانكماش أو عدم النمو.
* **تعدد وانتشار المصادر الخارجية**: إن تعدد وتوزيع المصادر الخارجية للموارد البشرية خاصة في الدول الكبيرة على مساحات جغرافية متباعدة خاصة إذا كانت هذه المصادر تشكل مورداً هاماً للمؤسسات، يستدعي ذلك إدارة فعالة لعملية الاستقطاب، بحيث تكون قادرة على الاتصال بهذه المصادر أينما وجدت وذلك لإثراء المؤسسات بأكبر عدد ممكن من المرشحين المتوقعين لشغل الوظائف. هذه الميزة قد لا تكون متوفرة للمؤسسات ذات الإمكانيات المالية الضعيفة، إذ تقتصر عمليات الاستقطاب فيها على عدد محدود من المصادر وفي نطاق جغرافي ضيق.

□ مصادر استقطاب الموارد البشرية

تعتبر العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب ونطاقها من العوامل المؤثرة أيضاً على تحديد واختيار المصادر المناسبة لتُشكّل مخزون الموارد البشرية، إلا أنه عملياً قد لا يتوفر لكافة المؤسسات استخدام كافة المصادر لاعتبارات كثيرة، كما قد تختلف أهمية المصدر من وقت لآخر وفقاً لنوعيات الوظائف الشاغرة في المؤسسات وللعرض المتاح من الموارد البشرية في أسواق العمل.

إن الحديث عن مصادر الاستقطاب، لا يعني أبداً اكتفاء المؤسسات

بالاستعانة بمصادرها الداخلية فقط في حال حصول وظائف شاغرة، أو العكس أن تكتفي بالمصادر الخارجية لاستقطاب وجذب الموارد البشرية، إنما مسؤولية إدارة الموارد البشرية تحقيق توازن استراتيجي بين ضرورات الاستعانة بمصادرها الداخلية وضرورات المصادر الخارجية، أي ما بين تشجيع الأداء المميز وضخ موارد جديدة لتفعيل الأداء العام للمؤسسة.

من واقع هذه الرؤية تلجأ إدارة الموارد البشرية في عملياتها الاستقطابية إلى نوعين من المصادر: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

- **المصادر الداخلية Internal sources**

من الطبيعي جداً أن تستعين المؤسسة أولاً بمواردها البشرية الذاتية في شغل الوظائف الشاغرة على اعتبار أن مواردها البشرية على دراية ومعرفة معمقة بالمؤسسة ومكوناتها واتجاهاتها.

عملياً في الحالات التي يظهر فيها شغور لوظيفة أو عدة وظائف، يتم الإعلان عنها داخلياً حتى يمكن لمن يتوافر فيه شروط شغلها أن يتقدم بالترشيح لهذه الوظائف، حتى يتم في نهاية الأمر غربلتهم واختيار من تتوافر فيه المواصفات اللازمة لوصف الوظيفة الشاغرة.

هذا ويتم استقطاب الموارد البشرية داخلياً من عدة مصادر أبرزها: الترقية، النقل والتحويل، الموظفون السابقون والمرجعيات الداخلية.

* **الترقية Promotion**: تشكل الترقية إحدى أهم الفرص لشغل الوظائف من الموارد البشرية داخل المؤسسة في إطار ما يُسمى بسياسة الترقية. تتيح هذه السياسة إلى ارتقاء الموارد البشرية إلى وظائف أعلى، وبالتالي لهذه السياسة عدة مزايا، يأتي في مقدمتها تحفيز الموارد

ورفع روحهم المعنوية ناهيك عن المناخ الذي قد ينتج عن الترفيع من الداخل على طموحات وتوقعات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بشكل عام. ولكن من الضروري جداً أن تستند قرارات الترقية على دراسة وتحليل ملفات الموارد البشرية المستقطبة خاصة تقارير الأداء لكافة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم، ولكي تحقق سياسة الترقية أهدافها فإن عملية الاختيار لا بد وأن ترتكز على أسس موضوعية ومعايير عملية عادلة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، التي قد تضع إدارة الموارد البشرية من خلال سياسة وبرامج الترقية موضع تساؤل ومدخلاً للإخلال في توازنات الموارد البشرية، ومصدراً لتأسيس نواة للتنظيم غير الرسمي السلبي.

* **النقل والتحويل** Transfer: يعني النقل تحويل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى، ولكن في نفس المستوى من حيث السلطة والتعويضات والمزايا. **الأهداف** الأساسية عن هذه العملية هي **أولاً** نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى حيث الحاجة إلى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة، **ثانياً** إعادة التوازن بين النقص والفائض من الموارد البشرية في الإدارات المختلفة لتعظيم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.

* **الموظفون السابقون** Previous employees: تلجأ المؤسسات إلى استقطاب وتوظيف الموظفين السابقين وإتاحة الفرصة أمامهم للعودة خاصة الراغبين منهم. هذه الطريقة للاستقطاب والتوظيف تتيح للمؤسسة اختصار المسافات في استقطاب وتوظيف الموارد التي تحتاجها من المصادر الخارجية، فالموظفين السابقين جاهزين مباشر لملء الوظائف الشاغرة، والمؤسسة من جانبها على معرفة تامة

للمخزون العملي لهذه الموارد من حيث المهارات والقدرات والأداء.

* **المرجعيات الداخلية** Internal referrals: يمكن الاعتماد على المرجعيات المهمة كمصدر لاستقطاب وجذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمعلن عنها داخلياً وذلك بترشيح من يرونه أو يرونهم مناسبين من حيث الكفاءة لشغل تلك الوظائف. إن الاعتماد على المرجعيات كمصدر يمكن الاعتماد عليها على اعتبار أن هذه المرجعيات تقدم معلومات دقيقة عمن يرشحونه لشغل الوظيفة وخاصة أنها تُرشّح على مسؤوليتها، كما أن معظم المرشحين من هذا المصدر يتوافر لديهم صورة واضحة عن طبيعة العمل بالمؤسسة نظراً للعلاقة التي تربطهم مع المرجعيات، أخيراً فالمتقدمين المرشحين لشغل الوظائف يتصفون بالكفاءة نظراً لأن المرجعيات الداخلية لن ترشح إلا من يتمتع بالقدرة والرغبة على أداء الوظيفة بفاعلية وكفاءة. يتوقف نجاح هذا المصدر على أمرين: **الأول** مرهون بمستويات الروح المعنوية للموارد البشرية في المؤسسة، **والثاني** مرهون أيضاً باتجاهات الولاء للموظفين الذين تم إدخالهم عن طريق المرجعيات.

أخيراً لا بد وأن نشير بأن الاعتماد على المرجعيات تعد من أكثر الوسائل انتشاراً في استقطاب الكفاءات البشرية حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن ٤٠٪ من المؤسسات في أميركا تعتمد على المرجعيات كمصدر، وأنها تعتمد عليه في تعيين ١٥٪ من قوة العمل بها. كما تزداد تكاليف إنشاء برامج المرجعيات، حيث تنفق المؤسسات الكبيرة حوالى ٣٤,٠٠٠ دولار سنوياً على هذه البرامج في حين تنفق الشركات المتوسطة حوالى ١٧,٠٠٠ دولار أما الشركات الصغيرة فتنفق حوالى ٣٦٠٠ دولار. أما في لبنان ومن واقع التجربة تعتمد معظم المؤسسات على المرجعيات في استقطاب الموارد البشرية ومن ثم توظيفها، ولكن أثبتت التجربة أيضاً

أن معظم الذين تم توظيفهم يعانون بشكل حاد مسألة تأرجح الولاء بين مرجعياتهم والمؤسسة، وقد يترتب على هذه المسألة خللاً كبيراً في توازنات الموارد البشرية، وقد تؤدي إلى تحويل المؤسسات خاصة العائلية منها إلى جزر ومراكز قوى، وصراع على النفوذ داخل هياكلها التنظيمية.

• **المصادر الخارجية External Sources**

مع التسليم بأهمية الاستقطاب من المصادر الداخلية للمؤسسات، إنما تلجأ هذه المؤسسات للمصادر الخارجية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارات الخاصة وغير متوفرة في داخلها، فالاكتفاء الذاتي قد لا يتحقق في كثير من الحالات لذا فاللجوء للمصادر الخارجية مسألة ضرورية.

تشكل المصادر الخارجية سوق العمل لكافة المؤسسات وقد ينحصر هذا السوق محلياً لبعضها، وقد يمتد إلى أسواق ما وراء الحدود بحثاً عن المواهب من الموارد البشرية للبعض الآخر. أما أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة: الإعلان، الجامعات والمعاهد، مكاتب الاستخدام الحكومية، مكاتب التوظيف الخاصة، المؤسسات العمالية والمهنية وأخيراً الإنترنت.

* **الإعلان Advertising**

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداماً في استقطاب وجذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات المعاصرة. ولتحقيق الأهداف من الإعلان يجب تسليط الضوء على: وسيلة الإعلان وشكل الإعلان.

إن اختيار **وسيلة الإعلان** المناسبة تعتمد بصفة أساسية على نوعية

الوظائف الشاغرة والتي تجذب أنظار الموارد البشرية للتقدم لهذه الوظائف، سواء كانت هذه الوسيلة جريدة (صحيفة) أو تلفزيون أو مجلات متخصصة.

فالموارد البشرية المتخصصة على سبيل المثال بالأعمال المصرفية أو التكنولوجية أو الاستشفائية فالوسيلة المثلى لجذب هذه الاحتياجات هي المجلات التخصصية في هذه الميادين، والتي تركّز تركيزاً أساسياً على هذه الشرائح من الموارد البشرية، بمعنى أن هذه الوسيلة موجهة مباشرة إليها.

أما بالنسبة **لشكل الإعلان** فهو من الأمور الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم إعلانات التوظيف، لذا فإن أبرز الأسس التي يقوم عليها تصميم الإعلان المتميز هي: جذب الانتباه، إثارة الاهتمام، خلق الرغبة والحث على التصرف.

المقصود **بجذب الانتباه** Attention هو أن يتضمن تصميم الإعلان مساحات خالية من الكتابة ولمساحات عرض متفرقة وليست متلاصقة.

أما **إثارة الاهتمام** Interest فهو أن تخلق مزيداً من الاهتمام بالوظيفة المعلن عنها، كأن يُظهر الإعلان بأن الفرد سوف يلتحق بوظيفة تثير لديه دوافع التحدي والمبادرة، أو قد يتم التركيز على المؤسسة من حيث حجمها أو تاريخها بغرض الإثارة.

بخصوص **خلق الرغبة** Desire كأن يُركّز الإعلان على مزايا الوظيفة، إتاحة الفرصة للتطوير والتنمية المستمرة، تحقيق الرضا الوظيفي، إمكانية الحصول على سيارة... الخ.

أخيراً **الحث على التصرف** Action بمعنى أن يتضمن الإعلان بعض

الكلمات أو الإيحاءات لدفع طالب الوظيفة على تصرف معين، مثل: اتصل الآن، نحن معك وأنت معنا ولا تتردد بالاتصال لمزيد من المعلومات... الخ.

* **الجامعات والمعاهد Universities and instituts**

وهي تعتبر من المصادر الأساسية والمباشرة وبمقتضى هذا المصدر يتم إرسال مندوبين عن المؤسسات لاستقطاب وجذب الكفاءات من خلال قوائم الخريجين فيها، ونظراً لأهمية هذا المصدر قامت المؤسسات على بناء وتكوين علاقة مميزة ومستمرة مع هذه المصادر للحصول المنتظم على احتياجاتها سنوياً. أما الآلية المتبعة في استقطاب الكفاءات من هذه المصادر فتأخذ اتجاهين: **الأول** يتعلق بتصفية المرشحين لشغل الوظائف لاختيار أفضلها من خلال السمات الواجب توافرها في المتقدمين ومن ثم تقييم هذه السمات لأغراض التصفية. أما الاتجاه **الثاني** فيتمثل بالكيفية التي سيتم بها جذب المرشحين النهائيين للعمل بالمؤسسة، كأن يُعامِل القائم بالاستقطاب المرشحين بشكل غير رسمي وأن يُبدي لهم الاحترام والمودة.

وبعد المقابلة قد تعمد المؤسسة إلى توجيه الدعوة للمرشحين لزيارة المؤسسة أو موقعها على الإنترنت مع إعطائهم فرصة اختيار التوقيت الذي يناسبهم في حال موافقتهم على زيارة المؤسسة..

ولكن بالرغم من أهمية هذه المصادر في استقطاب الكفاءات للعمل في المؤسسات إلا أن عملية الاستقطاب هذه تواجه مشكلتين أساسيتين: **أولهما** ارتفاع حجم التكاليف المادية والوقت من جانب الشركة القائمة بالاستقطاب، **وثانيهما** احتمالات انخفاض مستوى كفاءة القائمين بالاستقطاب وتأثرهم ببعض المواصفات لدى المتقدمين مما يجعل من عملية الاختيار غير موضوعية.

• مكاتب الاستخدام الحكومية **Public employment agencies**

تُنشىء معظم الدول فيها مكاتب للتوظيف أو الاستخدام وعادة تكون تحت إشراف وزارة العمل أو أياً كانت تسميه هذه الوزارة في الدول المختلفة. تتولى عادة هذه المكاتب حصر وتسجيل أسماء طالبي العمل أو الوظائف، كما تتولى الاتصال بشتى المؤسسات لمعرفة احتياجاتها في الموارد البشرية، لذا تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي الوظائف وعارضيها، وتترك للطرفين القيام بالخطوات اللاحقة لعملية الاستقطاب.

لا يشكل هذا المصدر أهمية كبيرة للشركات خاصة بالنسبة للكفاءات العالية أو النادرة أو الخاصة، ولكن قد يكون مصدراً هاماً بالنسبة للمهن الفنية الماهرة وغير الماهرة ولبعض الوظائف الإدارية في المستويات الإدارية الدنيا.

• مكاتب التوظيف الخاصة **Private employment agencies**

تلعب هذه المكاتب دوراً أساسياً في الدول التي تشهد هجرة في مواردها البشرية إلى الخارج بقصد العمل والتوظيف. عادة تتولى هذه المكاتب استقطاب الموارد البشرية من الجامعات والمعاهد والمدارس بناء على طلب من الشركات العارضة لوظائفها الشاغرة. تتولى هذه المكاتب عملية الاستقطاب بطريقتين: **الأولى** كأن يُفوّض لها عملية الاستقطاب والجذب والاختيار للموارد البشرية المطلوبة، وفي النهاية توقع هذه المكاتب عقداً مبدئياً مع الموارد البشرية التي تم اختيارها. أما الطريقة **الثانية** فتتولى هذه المكاتب استقطاب الموارد البشرية ومن ثم غربلتهم لتحديد المرشحين المناسبين أو أفضلهم، تمهيداً لزيارة تقوم بها المؤسسات المعارضة لتقييم المرشحين واختيار أفضلهم تناسقاً مع الوظائف المطلوبة. عموماً تشكو المؤسسات من عدم فعالية هذه المكاتب

بإرسالها أفراداً لا يتمتعون بالكفاءة وفقاً للطريقة الأولى، لذا لتجاوز هذه المشكلة يمكن اتباع الطريقة الثانية، وعادة يتم دفع رسوم لهذه المكاتب يتحملها الطرفين.

*** المؤسسات العمالية والمهنية Labor and professional organizations**

يمكن للمؤسسات الاتصال بالمؤسسات العمالية والمهنية للحصول على بيانات ومعلومات عن الموارد البشرية الباحثة عن العمل خاصة في الوظائف التي لا يمكن التعاقد مع أي فرد إلا من خلال هذه النقابات. كما يمكن للمؤسسات الاقتصادية الإعلان لدى مقرات هذه المؤسسات عن الوظائف الشاغرة بها.

*** الإنترنت Internet**

يعتبر الإنترنت من المصادر الحديثة نسبياً في عمليات استقطاب الموارد البشرية، ولكن بالرغم من هذه الحداثة هناك اتجاهاً متزايداً في نسبة المؤسسات التي تعتمد على شبكة الإنترنت في استقطاب ما يلزمها من الموارد البشرية ذات الكفاءات والتي تتناسب مع شواغرها. من جهة أخرى هناك العديد من المواقع على شبكة الإنترنت هدفها توفير فرص عمل لطالبي الوظائف من خلال توضيح الوظائف الشاغرة وكيفية الالتحاق بها. يعتبر الاستقطاب ثم التوظيف من خلال استخدام المؤسسات لشبكة الإنترنت أقل تكلفة قياساً بمصادر الاستقطاب الأخرى، هذا بالإضافة إلى أن الاستقطاب عبر الإنترنت عادة ما يكون فورياً حيث الاستجابة للإعلان عن الوظائف قد تكون في نفس يوم الإعلان قياساً أيضاً بالمصادر الأخرى. إلا أن المشكلة الأساسية للإنترنت كمصدر للاستقطاب يرجع إلى سهولة الاتصال عبر الشبكة مما قد يشجع كثير من المتقدمين الباحثين

على العمل إلى التقدم لشغل الوظائف بالرغم من انخفاض مستويات الكفاءة لديهم.

بعد استعراضنا لمصادر استقطاب الموارد البشرية وتحديد إمكانيات الاستفادة من هذه المصادر وأيضاً القيود التي تحد من قدرة المؤسسات على اختيار هذا المصدر أو ذلك، لذا من الطبيعي أن تقوم المؤسسات بتقييم المصادر المختلفة لاستقطاب وجذب الموارد البشرية للتعرف على مدى نجاحها في توفير الكفاءات ومن ثم الاعتماد عليها مستقبلاً.

المبدأ في عملية اختيار المصدر بحكمه أنواع المهنة أو الوظيفة الشاغرة، أما المبدأ الذي يحدد نجاح أو فشل أي مصدر استقطابي يحكمه المصدر الذي يوفر **أولاً** أكبر عدد ممكن من المرشحين للمهنة أو للوظيفة، ويتيح لإدارة الموارد البشرية هامش كبير للمفاضلة بين المرشحين وفقاً لمعايير وصف وتوصيف المهنة أو الوظيفة واختيار أفضلهم، ويُثبت **ثانياً** أن كافة الموظفين الذين تم استقطابهم وتوظيفهم من هذا المصدر قد أثبتوا تميزاً في ممارسة مهنهم أو وظائفهم التي شغلوها.

من جهة ثانية، يتوقف نجاح الاستقطاب من المصادر الخارجية ولضمان تحقيق أهداف عملية الاستقطاب يعود برأينا إلى مدى معرفة هذه المصادر بالاحتياجات الحقيقية للمهن أو الوظائف الشاغرة في المؤسسات مع معلومات إضافية عن تاريخ المؤسسة ومكانتها في السوق. . . الخ مما يتيح لهذه المصادر إعطاء موجز غنّي وشامل لكافة المتقدمين لإثراء عملية الاستقطاب في مراحلها المختلفة.

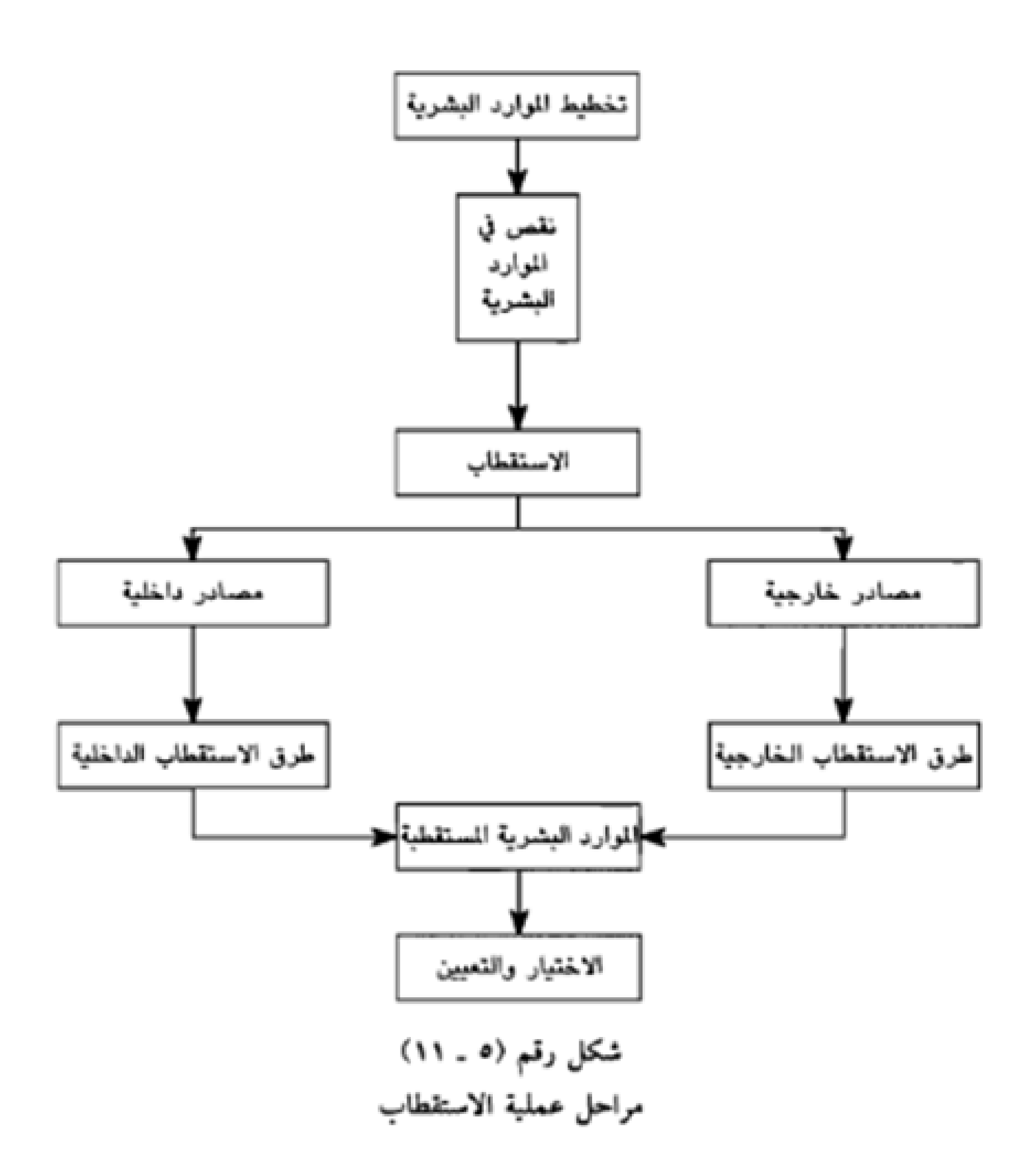
عموماً مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في استقطاب احتياجاتها، إلا أن إدارة الموارد البشرية تحتاج وبصفة مستمرة إلى إضافة موارد جديدة مميزة وبالتالي فإن مسؤوليتها هي في إنجاح عملية

الاستقطاب من المصادر الخارجية لضمان المحافظة على مستويات مميزة في أداء مواردها البشرية.

خلاصة القول أن طبيعة ونوعية الوظائف هي التي تحدد نوعية مصادر الاستقطاب المناسبة، وكثر ما تفيد الدراسات ونتائجها للدلالة على طبيعة المصدر التي تعتمد عليه المؤسسات في توفير مقتضيات العجز المستمر لمواردها البشرية. إحدى الدراسات أشارت بوضوح إلى العلاقة التبادلية بين طبيعة المصادر وطبيعة الوظائف فجاءت النتائج على الشكل التالي: في الوظائف الإدارية اعتمدت ٨٠٪ من المؤسسات على الإعلانات بالصحف، و٧٥٪ على مكاتب التوظيف الخاصة، و٦٥٪ اعتمدت على ترشيحات المرجعيات في المؤسسة.

أما بالنسبة للوظائف المهنية والفنية انتهت الدراسة إلى أن ٧٥٪ من المؤسسات تعتمد على الاتصال بالجامعات والمعاهد، و٧٥٪ تعتمد على الإعلان بالصحف والمجلات الفنية المتخصصة، و٧٩٪ تعتمد على مكاتب التوظيف الخاصة. أما بالنسبة لوظائف البيع فتعمد ٨٠٪ من المؤسسات على الإعلانات بالصحف، وتستخدم ٧٥٪ منها ترشيحات مرجعيات المؤسسة و٦٥٪ على مكاتب التوظيف الخاصة.

ويوضح الشكل التالي المراحل المختلفة لعملية الاستقطاب في المؤسسات:



شكل رقم (٥ ـ ١١)

مراحل عملية الاستقطاب

▫ العلاقة بين الاستقطاب والتوظيف

إن تحديد طبيعة العلاقة بين الاستقطاب والتوظيف تفرض بداية تحديد مفهوم الاستقطاب ومن ثم التوظيف. فالاستقطاب كما ذكرنا هو العملية التي يتم بمقتضاها اكتشاف الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف الشاغرة الحالية المستقبلية، بالمقابل يعني التوظيف اختيار أفضل المرشحين من الموارد البشرية التي تم استقطابها وتسكينها في الوظائف الشاغرة. من خلال التعريفين نستطيع أن نرسم طبيعة العلاقة بين العمليتين، فالاستقطاب هو المدخل الطبيعي لعملية التوظيف في المؤسسات، وتشكل مخرجاته مدخلات العملية التوظيفية.

عملياً تعتمد معظم المؤسسات على طلبات التوظيف أو نماذج لطلب التوظيف Application forms كخطوة مبدئية في عمليات الاختيار، فطلب التوظيف هو نموذج يتضمن معلومات وافية عن السمات التي يتمتع بها طالب الوظيفة (المستوى التعليمي، الخبرات السابقة والمهارات... الخ)، ويعتبر هذا النموذج من أفضل الطرق وأسرعها في الحصول على بعض المعلومات الدقيقة والمهمة عن راغبي الالتحاق بشواغر المؤسسات.

إن تحقيق أهداف التوظيف تستند بالمقام الأول على تصميم هذه النماذج، لذا فإن طلبات التوظيف يجب أن تسهم في توفير معلومات كافية تسهّل قرارات المفاضلة والاختيار بين المرشحين على ضوء تلك المعلومات، لذا فإن طلبات التوظيف يجب أن تتضمن أربعة مجموعات من المعلومات: **أولها**: معلومات يمكن من خلالها التقييم والحكم على الأمور الجوهرية والهامة لدى المرشحين (مستوى التعليم والخبرة الكافية)، **ثانيها**: معلومات يمكن من خلالها التوصل إلى بعض النتائج

الخاصة لتطور وتقدم المرشح، **ثالثها**: معلومات تساعد على استقراء درجة استقرار المرشح من خلال تاريخ خدمته، **رابعها**: استخدام كافة البيانات الواردة في طلب التوظيف في التنبؤ بمن سيحقق الأداء المطلوب في الوظائف ومن لا يحقق ذلك.

مما تقدم نخلص إلى القول أن التوصيف هي مرحلة متقدمة من عملية الاستقطاب، بحيث تبدأ خطوة أخرى أساسية من خطوات إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على ضوء البيانات والمعلومات الواردة في طلبات التوظيف، فكيف يتم الاختيار والتعيين في مؤسسات اليوم؟

الفصل السادس

اختيار وتعيين الموارد البشرية

- عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية
- تقييم عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية



الفصل السادس

اختيار وتعيين الموارد البشرية

مقدمة

تبدأ وظيفة الاختيار والتعيين بمجرد استيلام إدارة الموارد البشرية طلبات التوظيف من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف، وبالتالي تعتبر هذه الوظيفة مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية. فكما تحرص عملية الاستقطاب إلى اكتشاف أفضل المتقدمين، تحرص وظيفة الاختيار والتعيين إلى استخدام أفضل الطرق والوسائل للمفاضلة بين المتقدمين المرشحين واختيار أميزهم للوظائف الشاغرة ومن ثم تعيينهم.

إن وظيفة الاختيار والتعيين ليست وظيفة هامشية في إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ذلك أن قرارات هذه الوظيفة لها أبعاد مستقبلية على المؤسسة وذلك لثلاثة اعتبارات: **الاعتبار الأول** يتعلق بمبدأ ارتباط استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وإلى مدى تكامل الاستراتيجيين فيما يتعلق بنظرة كليهما إلى مستقبل الأداء العام للمؤسسة، فالارتباط والتكامل ضرورة أساسية، ومن هذا المنطلق فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي أن تحرص بصفة دائمة ومستمرة على اختيار الموارد من ذوي المهارات المميزة والقادرة على تأمين مستويات الأداء المتميّز، على أن تستند هذه المسؤولية على معرفة معمقة لكافة

المتقدمين قبل اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، لأن نتائج القرارات الخاطئة للاختيار والتعيين في الوظائف (وظيفة غير ملائمة للفرد أو عدم كفاءة الفرد للوظيفة) أياً كان مستواها التنظيمي، ستترك بلا شك أثراً سيئاً على الأداء العام للمؤسسة، وستسلط ظلالاً من الشكوك حول عملية الاختيار برمتها وعلى كفاءة إدارة هذه الوظيفة. أما **الاعتبار الثاني** فيتعلق بتكلفه قرارات الاختيار والتعيين لأن التكلفة التي تتحملها المؤسسات في حال اختيارها موارد بشرية غير مميزة أو فشلها في الحفاظ عليهم هي عبء غير اقتصادي. أما **الاعتبار الثالث** فيتعلق بالمناخ العام للمؤسسة نتيجة دخول وخروج الموارد البشرية (رفع معدل دوران العمل) ناشئة عن سوء تقديرات إدارة وظيفة الاختيار والتعيين.

عموماً نرى أن تدارك هذه الاعتبارات لمن شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف وظيفة الاختيار والتعيين والتي تصب في نهاية الأمر في تحقيق المصالح المشتركة للمؤسسات والموارد البشرية الجديدة، والتي تبدأ بهذه المعادلة:

وظيفة مناسبة ← فرد مناسب ← أداء استراتيجي مميّز

لذا فإن التزام وظيفة الاختيار والتعيين بتحقيق هذه المعادلة ومعاييرها سيتيح لقراراتها قدراً كبيراً من الدقة والصوابية.

□ عملية اختيار الموارد البشرية

تتضمن وظيفة الاختيار مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بتقييم المتقدمين وفق مقاييس موضوعية وعادلة، للوصول إلى اختيار الموارد التي تتوقع إدارة الموارد البشرية بأنها ستساهم في رفع مستويات الأداء العام للمؤسسة. لذا تعني القرارات

الصحيحة في وظيفة الاختيار تلك القرارات التي استندت على التنبؤ بأن المرشح سيكون مناسباً في وظيفته ويؤكد ذلك في الممارسة، أو تلك القرارات التي استندت على التنبؤ أيضاً بأن المرشح سيكون غير ناجحاً إذا تم تعيينه، وواقع الأمر إنه لم يتم تعيينه بل رُفض أصلاً، ولكن كيف يتم ذلك عملياً؟

تشمل عملية الاختيار Selection process على مجموعة من الخطوات تشكل سلسلة مترابطة تبدأ باستلام طلبات التوظيف وتنتهي باتخاذ قرار التعيين. بالرغم من أهمية هذه الخطوات إلا أنها لا تشكل نموذجاً أو التزاماً لكافة المؤسسات وبالتالي تقوم مؤسسات كثيرة باتخاذ قرارات الاختيار والتعيين عن طريق وسائل متعددة إضافة إلى بعض الخطوات المتعارف عليها في عملية الاختيار، وذلك حسب أهمية بعض الوظائف خاصة في وظائف المستويات العليا وبعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة.

إذاً تشمل عملية الاختيار خطوات يمكن إبرازها في: المقابلة المبدئية، اختبارات العمل، المقابلة الشاملة، التحري عن المتقدم، الترشيح للتعيين، الفحص الطبي وأخيراً اتخاذ قرار التعيين.

- **المقابلة المبدئية:**

عادة لا تأخذ المقابلة المبدئية Perliminary interview شكل المقابلات بالمفهوم الواسع للمقابلة، إنما هي مقابلة تستغرق وقتاً محدوداً جداً، عادة تجري هذه المقابلة مع المتقدمين بطلبات التوظيف، ويتم من خلالها الاستفسار عن بعض المعلومات الواردة في طلب التوظيف، أو استفسار المتقدمين عن بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة أو بالوظيفة المعلن عنها.

جرت العادة أيضاً أن تحقق هذه المقابلة خطوات متقدمة فيما يتعلق بالانطباعات التي يمكن استنتاجها كالمظهر، المستوى الثقافي، السرعة في التخاطب. . . الخ، وخطوات متقدمة في تصفية عدد من المتقدمين غير المناسبين للوظيفة بعد فرز طلبات التوظيف مما يعني استبعادهم نهائياً، أما الذين تتوافر فيهم المواصفات الأساسية للوظيفة فيطلب منهم استيفاء طلب التوظيف للانتقال إلى الخطوة التالية من عملية الاختيار.

• **اختبارات العمل**

تعتبر الاختبارات من الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات في المفاضلة بين المتقدمين الذين استوفوا شروط الالتحاق بالوظائف. وكما هو الحال في كثير من الدول حتى المتقدمة منها، أثارت اختبارات العمل Employment Tests جدلاً واسعاً حول ثلاثة أمور أساسية: **الأمر الأول** صدق الاختبار Test Validity بمعنى هل الاختبار له علاقة مباشرة ودقيقة بالوظيفة أو المهنة؟ **الأمر الثاني** صدق المحتوى Content Validity بمعنى هل يشكل الاختبار عينه عادلة للبيانات الخاصة بالوظيفة أو المهنة، أما **الأمر الثالث** فهو يتعلق بثبات نتائج الاختبار Reliability بمعنى أن تكرار الاختبار سيعطي نفس النتائج.

إن معالجة هذه الأمور التي تحد من مصداقية الاختبارات ونتائجها تعتبر مسألة أساسية، لذا فإن المبدأ في استخدام الاختبارات ونتائجها في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف، لا بد وأن يستند على المسلمات التالية:

- استخدام الاختبارات ونتائجها باعتبارها وسيلة مكملة لوسائل أخرى، تضاف مؤشراتها إلى مؤشرات أخرى في اتخاذ القرارات النهائية للحكم على صلاحية المتقدمين من عدمه.

* ملاءمة الاختبارات لوصف وتوصيف الوظيفة أو المهنة بما يضمن صدقية الاختبار.
* إن الاختبارات ونتائجها لا تحسم بالضرورة قدرات للمتقدمين على أداء الوظائف أو المهن الشاغرة ولكن لا تحكم بالضرورة أيضاً على كفاءتهم في تأديتها أثناء الممارسة العملية.
* تتوقف دقة الاختبارات ونتائجها على كفاءة القائمين بالاختبارات وذلك من أجل ضمان الموضوعية في إجراءات الاختبار وتسجيل النتائج، وقد تتطلب بعض الاختبارات خبرات مميزة لإجرائها واستخلاص نتائجها.
* ضرورة تهيئة الظروف البيئية للقيام بالاختبارات بطريقة مريحة متكافئة لكافة المتقدمين لتحقيق العدالة في الاختبارات.

هذا وتأخذ الاختبارات عدة تصنيفات، إلا أن أبرز تصنيفات هذه الاختبارات Typs of Tests هي: اختبار القدرات المعرفية، اختبار القدرات الحركية والبدنية، اختبارات الشخصية وأخيراً اختبارات الإنجاز.

* **اختبار القدرات المعرفية**: تختص هذه الاختبارات في قياس بعض القدرات الخاصة للمتقدمين لشغل الوظائف، وتنقسم اختبار القدرات المعرفية Tests of cognitive abilities إلى اختبارات الذكاء واختبارات القدرات العقلية الخاصة، اختبارات القدرات الحركية والبدنية، اختبارات الشخصية واختبارات الإنجاز.
* **اختبارات الذكاء** Intelligence Tests تعتبر أكثر الاختبارات استخداماً في تحديد مستويات الذكاء لدى المتقدمين بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الذكاء وحول العناصر الواجب قياسها واتخاذها كمؤشرات في تحديد مستويات الذكاء. ومع أهمية هذه الاختبارات إلا أنها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، فاختبارات الذكاء لا

تقيس درجة ولاء الفرد للمؤسسة أو القدرة على القيادة، أو إذا كان الفرد اجتماعياً ويميل نحو التعاون... الخ.

* **اختبارات القدرات العقلية الخاصة** Specific cognitive abilities وهي الاختبارات التي تستخدم في اختبار القدرات العقلية كالذاكرة والتفكر المسلسل والمنظم، بحيث تساعد على تحديد بعض استعدادات الفرد التي تحتاجها الوظيفة أو المهنة، وتقيس بالتالي مدى فهم المتقدمين ومدى استعدادهم للقيام بأعبائها.

* **اختبار القدرات الحركية والبدنية**: تتطلب بعض الوظائف والمهن درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام بعض أعضاء الجسم، وبالتالي تساعد اختبارات القدرات الحركية والبدنية Tests of motor and physical abilities على قياس استعمالات اليد اليمنى مثلاً أو سرعة حركة الذراع والأصابع خاصة في المهن التي لها علاقة ما بأجزاء دقيقة في العمل كصناعة الساعات مثلاً.

* **اختبارات الشخصية**: تتطلب هذه النوعية من الاختبارات إعطاء معلومات صادقة من الأفراد الذين يخضعون لهذه الاختبارات لما لها من تأثير في تحديد الوظائف المناسبة لهم، حتى يتم الحصول على نتائج دقيقة للعوامل المتعلقة بشخصية المتقدمين مثل دوافع الفرد وخصائص أو عناصر شخصيته، بمعنى أكثر شمولاً تركز اختبارات الشخصية Personality Tests على الأبعاد الخمسة للشخصية للتنبؤ بالأداء الوظيفي أو المهني للفرد وهي: الانفتاح، الاستقرار العاطفي، الاستعداد للاتفاق مع الآخرين، الوعي وأخيراً الاستعداد للتقدم والتنمية. ولكن بالرغم من أهمية النتائج التي يمكن أن تتحقق من خلال هذه الاختبارات، إلا أنها غير قادرة على معرفة وتحديد نوعية الشخصية اللازمة لكل وظيفة أو مهنة.

* **اختبارات الإنجاز**: تقيس هذه الاختبارات ما أنجزه أو أما تعلمه الفرد، فاختبارات الإنجاز Achievement Tests تقيس درجة المعرفة الجيدة لما طلب منه المتقدمين معرفته للمفاضلة بينهم لشغل وظائف أو مهن معينة. لذا يستخدم هذا النوع من الاختبارات في حالة المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف أو مهن تحكمها معايير مادية لقياس كيفية أداء الأعمال الموكلة إليها، وبالتالي فهذه الاختبارات لا تصلح بالنسبة لأنواع أخرى كالوظائف الإدارية والإشرافية التي من الصعوبة وضع معايير لأدائها بغرض قياسها.

- **المقابلة الشاملة**

تعد المقابلة من أكثر الأساليب استخداماً وقد تكون أفضلها في محاولة للحكم على كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسات، أما مفهوم المقابلة الشاملة Conprehensive interview فهي إحدى الإجراءات التي تصمم بهدف التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة أو مهنة محددة بالاستناد إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يبديها خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة له خلال المقابلة. وللدلالة على أهمية المقابلة في الاختبار والاختيار فإن نسبة كبيرة من المؤسسات المعاصرة تستخدم أنواعاً مختلفة من المقابلات بغرض تقييم كفاءات المتقدمين لشكل الوظائف، بينما ذهبت إحدى الدراسات التي أجريت على ٨٥٢ مؤسسة في أميركا، اتضح من نتائجها أن ٩٩٪ منها يعتمد على المقابلات كأحد أهم الإجراءات لاختبار المتقدمين لشغل وظائفها، وبالتالي تعتبر المقابلة على أنها أداة لا غنى عنها في عمليات التقييم حتى ولو اعتمدت إدارة الموارد البشرية على إجراءات لا حدود لها، إذاً فالمقابلة بالنسبة لكافة المؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة تعتبر أفضل الوسائل غنىً في نتائجها وأكثرها

صلاحية في التنبؤ بمستويات أداء الموارد البشرية إذا ما قورنت بغيرها من الوسائل أو الإجراءات الأخرى. إن تسليط الضوء على أهمية المقابلة يستدعي منا معالجة موضوعين: الأول أنواع المقابلات والثاني تصميم نظام للمقابلة.

أنواع المقابلات Typs of interviews أبرز أنواع المقابلات هي: المقابلة الموجهة والمقابلة غير الموجهة، ولكن ما يجدر الإشارة إليه أنه قد ينبثق عن هذه المقابلات أنواع أخرى تندرج تحت كونها موجهة أو غير موجة ستتعرض لبعضها بعد شرحنا للمقابلة الموجهة وغير الموجهة.

المقابلة الموجهة Structured interview هي المقابلة التي يتم بمقتضاها أعداد قائمة محددة بالأسئلة المراد توجيهاً إلى المتقدمين وكذلك قائمة بالإجابات المتوقعة عن كل سؤال (أو بدون هذه القائمة).

المقابلة غير الموجهة Unstructured interview هي من أنواع المقابلات غير المباشرة والتي لا تلتزم بقائمة معينة من الأسئلة أو بإجابات متوقعة، ولكن يقول المقابل بتوجيه الأسئلة التي ترد إلى ذهنه دون ترتيب أو تنسيق معين أو مُسبق، لذا فإن المقابلة قد تأخذ اتجاهات متعددة لتصل إلى نتائج متنوعة عن المتقدمين.

هذا ويترتب على إجراء المقابلات الموجهة وغير الموجهة أياً كانت النتائج أو الموضوعات التي تغطيها، مزايا متعددة يأتي في مقدمتها، إن الأسئلة الموجهة إلى جميع المتقدمين للوظيفة تتم بواسطة نفس المقابلين مما يعطيها صلاحية ومصداقية في الحصول على البيانات اللازمة من المتقدمين لشغل الوظيفة (في حالة المقابلة الموجهة). أما أهم المقابلات المتخصصة فهي:

- **مقابلة الضغوط** Stress interview وهي نوع من أنواع المقابلات التي يتم

إعدادها بهدف الحكم على أكفاء المتقدمين لشغل وظائف :ات خصائص محددة، وتتم هذه المقابلة من خلال توجيه جملة من الأسئلة بطريقة مركَّزة واستفزازية بهدف الحكم على نمط ردات فعل المتقدمين ومستوياته أو بمعنى آخر مدى حساسيتهم فى مواجهة الضغوط.

* **مقابلة تقييم الأداء** Appraisal interview وهي نوع من أنواع المقابلات ذات الهدف المحدد حيث تجري مباشرة بعد صدور تقارير تقييم الأداء، فالمقابلة تجري بين الرئيس والمرؤوس لمناقشة التقديرات التي حصل عليها المرؤوس وتنتهي بمجموعة المقترحات التي ستساعد المرؤوس على رفع مستوى أدائه إلى المستوى المحدد في وصف الوظيفة.
* **المقابلة الموقفية** A situational interview وهي نوع من أنواع المقابلات الموجهة، تهدف بداية إلى قياس قدرة الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً خلال موقف معين، عن طريق مجموعة أسئلة موجهة والمسبق إعدادها لتسهيل عملية القياس.
* **المقابلة السلوكية** Behavioral interview تهدف هذه المقابلة إلى استقصاء المتقدمين للوظيفة حول كيفية تصرفهم في المواقف التي حدثت في الماضي للتنبؤ باتجاهات السلوك في المستقبل لكافة المتقدمين.
* **المقابلة الفردية** One-on-one interview هي نوع من أنواع المقابلات التي تجري بين شخصين المقابِل والمتقدم للوظيفة، يتم من خلالها توجيه الأسئلة من المقابل إلى الطرف الآخر ويتم بعد ذلك تدوين الملاحظات.
* **المقابلة الجماعية** Panel interview يتم من خلال هذه المقابلة تقييم المتقدم للوظيفة من قبل مجموعة من المقابلين في نفس الوقت مما

يسمح لكل مقابل بفحص وتحليل الإجابات بطريقة مختلفة عن الآخرين.

من استعراضنا للمقابلات واستخداماتها يتضح لنا بأنها تعتبر من أقوى المؤشرات التي تتنبأ بمستوى الأداء المستقبلي والمتوقع للمتقدمين للوظائف في المؤسسات إذا ما قورنت بغيرها من نماذج الاختبار الأخرى، وإن كانت كل الدراسات تشير إلى أن المقابلة الموجهة تفوق في مصداقيتها المقابلة غير الموجهة بالقدر الذي يجعلها مسيطرة على استحواذ اهتمامات المؤسسات في عملية التنبؤ بكفاءة الأداء المستقبلي. ولكن هل هناك مشكلات تحول دون الاستفادة المطلقة من المقابلات؟ واقع الأمر تعترض الاستفادة من المقابلات جملة مشكلات تحد في بعض الأحيان من مصداقيتها في عملية التنبؤ أهم هذه المشكلات هي[١]:

* سرعة حكم المقابلين على المتقدمين للوظائف مع بدايات المقابلات استناداً إلى تحليلاتهم للنتائج التي توصلوا إليها من اختبارات سابقة لنفس المتقدمين.
* عدم إلمام المقابلين بالركائز الأساسية للوظائف المعلن عنها خاصة ما يتعلق بوصف وتوصيف هذه الوظائف، مما يترتب عليه عدم قدرة المقابلين على تحديد السمات المطلوبة في المتقدمين لتتلاءم وتتوازن مع سمات ومواصفات الوظائف.
* ظروف التعين وضغوطها مما يستدعي قيام المقابلين بمنح المتقدمين دراجات ومؤشرات عالية بغرض تعينهم ويكون السبب وراء ذلك مواجهة ضغوط التعيين.
* التأثير السلبي للمظاهر أو السلوك المصطنع، فقد تتأثر قرارات

---

(١) John Leopold, Lynette Harris, Tony Watson, Op. Cit., PP 170-172.

المقابلين بالمظهر الشخصي للمتقدمين أو ببعض السلوكيات غير الحقيقية أو المصطنعة مما يفقد المقابلة فاعليتها في الاختبار.

إن التغلب على المشكلات التي تحد من فاعلية المقابلات كإجراء أساسي وهام في الحكم على كفاءة المتقدمين مسألة ضرورية، سيما وإن توافرت أدوات أخرى للمؤسسات لاختبار كفاءات المتقدمين فهذا لا يغنيها عند اللجوء أيضاً إلى المقابلات باعتبارها المعيار الحَكَم في تقييم المتقدمين، والعكس صحيح فالاعتماد بداية على المقابلات ونتائجها قد يسمح في كثير من الوظائف والمهن عدم لجوء المؤسسات إلى إجراءات وأدوات إضافية إلا في حدودها الضيقة. كيف يمكن التغلب على الثغرات؟ الإجابة تستدعي تصميم نظام متكامل للمقابلات.

تصميم المقابلات يرتكز هذا التصميم في الأساس على وضع قواعد ثابتة تختصرها في: مرحلة الأعداد للمقابلة، مرحلة البدء بالمقابلة، مرحلة إدارة المقابلة، مرحلة إنهاء المقابلة ومرحلة تقييم المقابلة.

* **مرحلة الأعداد للمقابلة**: لا بد بداية أن يكون هناك أعداداً مسبقاً للمقابلة أياً كانت طبيعة هذه المقابلة قبل إجرائها، ويتضمن ذلك تحديد الهدف ونوع المعلومات المتوقع استخلاصها من خلال المقابلة، مع مراعاة أن لا تتضارب هذه المعلومات مع المعلومات التي سبق الحصول عليها في طلبات التوظيف.

الهدف الموضوعي من المقابلة هو اكتشاف السمات والخصائص والاتجاهات والميول. . . الخ الخاصة بالفرد (توصيف الوظيفة) وتقييمها بغرض تحديد مدى ملاءمتها لمواصفات وأداء الوظيفة أو المهنة المعلن عنها (وصف الوظيفة).

كما يتضمن إعداد المقابلة ضرورة تحديد المدخل الذي سيتسخدمه

المقابل في إجرائها، أي تحديد ما إذا كانت المقابلة موجهة أو غير موجهة، وانعكاس هذا التحديد على قائمة الأسئلة التي سوف توجّه للمتقدمين أثناء المقابلة، بحيث تحتوي على كافة الجوانب التي تغطي سمات الوظيفة أو المهنة من جهة وسمات شاغليها من جهة ثانية.

يدخل في إطار الإعداد للمقابلة تحديد المقابلين (واحداً أو أكثر) ويفضّل أن يكون المقابل من الذين شاركوا في صياغة أسئلة المقابلة، أو من المشرفين بالوظيفة أو المهنة المراد شغلها، أو من أخصائي الموارد البشرية، ولكن يستحسن قبل البدء بإجراء المقابلة أن توزع على المقابل أو المقابلين ملفات تتضمن معلومات وافية عن سمات الوظيفة وسمات شاغل الوظيفة، وكذلك قائمة الأسئلة والإجابات (إن وجدت) لهدف إتاحة الفرصة للمقابل بمراجعة المعلومات قبل بدء المقابلة. في موضوع المقابل، يجب أن يتمتع المقابل بخبرة في إدارة المقابلات وإلا سيفقد السيطرة على الحوار والتقييم فتفقد المقابلة الأهداف التي تم التخطيط بها.

* **مرحلة بدء المقابلة**: يتمثل الهدف الأساسي من المقابلة في البحث عن أكفاء الموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف أو المهن الشاغرة، إن تحقيق هذا الهدف يستوجب توفير قدر كبير من الجو النفسي الملائم لإجرائها والذي يستوجب إشاعة الهدوء والبعد عن إثارة الضغوط، وخلق جو من الراحة والطمأنينة قبل وأثناء المقابلة، وشعور المتقدمين بالألفة والصداقة في التعامل من قبل المقابلين.
* **مرحلة إدارة المقابلة**، إن الهدف من هذه المرحلة هي الحصول على كافة المعلومات التي يرغب المقابل الحصول عليها والمطلوبة للتقييم، وتزويد المتقدمين بكافة الحقائق والمعارف والمعلومات التي يرغبون في معرفتها أو الاطلاع عليها، لذا يستدعي تحقيق الهف من هذه

المرحلة التنبه إلى المبادىء والأسس التالية:

- أن يملك المقابل القدرة على جعل المتقدمين يرتاحون له من خلال كسب اهتمامهم أثناء المقابلة فراداً أم جماعة، إذ بهذه الطريقة يشجع المتقدمين على إعطاء المزيد من المعلومات وعدم إخفائها.
- إن توجيه الفرد أو المجموعة على الإجابة، تعتمد على الطريقة التي توجه بها الأسئلة من قبل المقابل، لذا ينبغي أن توجه الأسئلة بطريقة تحمّس الفرد أو المجموعة على التحدث بحرية وطلاقة أو الكشف من حقائق نفسه.
- إن فن الاستماع هي من أساسيات المقابل الخبير في إجراء المقابلات، فالاستماع بعناية وانتباه واهتمام خصائص ضرورية وإلا انتفت عملية التواصل بين الطرفين وذهبت المقابلة في مهب الريح، لذا على المقابل أن يستمع بيقظة وأن يعطى الاهتمام الكامل، وأن يُيسِّر للمتقدم الاستفسار عن أية معلومة يريدها ليؤيد إجاباته.

* **مرحلة إنهاء المقابلة**: إن فن إدارة المقابلة لا يقتصر فقط على إدارة الحوار الداخلي أثناء المقابلة بين المقابل والمتقدمين، إنما فن إدارة المقابلة يتوقف على فن إنهائها. فالإيحاءات غير المصطنعة عن قرب انتهاء المقابلة يمكن الإيحاء بها ليدرك المتقدم على أن المقابلة على وشك الانتهاء أو انتهت فعلاً، من الإيحاءات مثلاً وضع القلم على الطاولة، دفع الكرسي إلى الخلف... الخ.

من جهة ثانية ينبغي على المقابل بعد انتهاء المقابلة أن يتيح بعض الوقت للإجابة على ما قد يثار لدى المتقدمين من تساؤلات فيما يتعلق بالمقابلة، أو بالخطوات التالية التي يجب عليهم القيام بها.

* **مرحلة تقييم المقابلة**: بمجرد انتهاء المقابلة، يبدأ المقابل بتقييم المتقدمين الذين أجرى معهم المقابلات حيث التفاصيل عن كل متقدم للوظيفة ما زالت حاضرة في ذهنه خاصة في حالة عدم أخذه ملاحظات أثناء المقابلة، أما في حالة تدوينه لبعض الملاحظات فعليه تدوين التفاصيل فوراً. إن مشكلة نسيان المقابل للملاحظات تستدعي بالضرورة تسجيل هذه الملاحظات أثناء المقابلة حتى لا يترك المقابل أية ملاحظات تمر دون الاستفادة منها في عملية التقييم. إن قيام إدارة الموارد البشرية بالمراجعة الفورية للمقابلة عقب انتهائها (تسجيل المقابلات على شرائط فيديو) تمكّن من التغلب على مشكلتين من مشكلات المقابلة: الأولى **التسرع في التقييم** والثانية **التحيز في التقييم**، وقد أثبتت المراجعة وتقييم المقابلة في بعض المؤسسات أهميتها في تقييم المتقدمين لشغل الوظائف القيادية. تتيح المراجعة الفورية للمقابلة من قبل إدارة الموارد البشرية أيضاً بتقييم المقابلة أو المقابلين ومعرفة نقاط الضعف والقوة الخاصة بهم تمهيداً لتطوير أدائهم في إجراء المقابلات مستقبلاً.

* **التحري عن المتقدم**

إن سلة المعلومات والبيانات التي يقدمها المتقدم سواء في طلب التوظيف أو التي يعطيها أثناء المقابلات، تشكل مدخلاً للاستفسار عنها للتأكد من دقة مصداقيتها، لذا تعتمد إدارة الموارد البشرية التحقق من صحة وسلامة البيانات والمعلومات من مصادرها مباشرة، أي المؤسسات التي عمل بها، أصدقائه مرجعياته العائلية، أساتذته... الخ، باعتبار هذه المصادر أكثر قدرة على إعطاء فكرة صحيحة عن بعض الجوانب المتعلقة بالمتقدم للوظيفة (أخلاقياته، سلوكه، علاقاته... الخ) ولكن بالرغم من

أهمية حكم هذه المرجعيات، إلا إنه قد يشوبها ميل كبير من التحيز لمصلحة المتقدم، أو قد لا تكون صحيحة في كثير من الأحيان.

لذا فالتحري عن المتقدم Backgrownd investigation قد يأخذ أبعاداً أبعد من العملية التقليدية السابقة، كأن تطلب إدارة الموارد البشرية من المؤسسة التي كان يعمل بها المتقدم موافاتها ببيانات محددة عن المتقدم للوظيفة من خلال نموذج استعلام Inquiry form، إن هذا الاتصال المباشر يتيح لإدارة الموارد البشرية أن تضمن سلامة بيانات المتقدمين للوظائف أو المهنة المعلن عنها.

• **الترشيح للتعيين**

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها كافة الأدوات المستخدمة في تقييم المتقدمين للوظائف (الاختبارات والمقابلات وعمليات التحري)، تتولى إدارة الموارد البشرية فرز المتقدمين وإعداد جداول بأسماء المرشحين الذين تم اختيارهم للتعيين في المؤسسة، فالترشيح للتعين Preliminary selection تعني **أولاً** الموافقة المبدئية من قبل إدارة الموارد البشرية على الذين تم اختيارهم لمباشرة العمل، **ثانياً** التمهيد لعرض ملفات التعيين النهائية على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين مشروطة باجتيازهم للفحوصات الطبية المعتمدة من قبل المؤسسة.

• **الفحص الطبي**

السباق إلى ممارسة الوظيفية أو المهنة التي تم اختيار الموارد البشرية لها لا تنتهي إلا باجتيازهم للحفص الطبي كضرورة لتعيينهم بصفة نهائية، فبالرغم من أهمية التقييمات السابقة قبل قرارات التعيين النهائية، إلا أن الفحص الطبي Physical examination هو وسيلة لتقييم الحالة الصحية

والحكم على السلامة الصحية للمرشحين خاصة أن بعض الوظائف والمهن ذات طبيعة خاصة تستدعي قانوناً إجراء الفحوصات الطبية قبل الالتحاق بها. من إيجابيات الفحص الطبي أنه يشكل حماية للموارد البشرية بحيث يتم مراعاة ظروفهم الصحية بتسكينهم في وظائف تتناسب مع حالتهم الصحية، كما يشكل في نفس الوقت حماية لباقي الموارد البشرية من أمراض خفية إذا لم يتم إخضاعهم للفحص الطبي، وأخيراً رفض المرشحين الذين لا تتناسب ظروفهم الصحية لطبيعة وأعباء الوظيفة حتى ولو تم اتخاذ قرار بتعيينهم.

- **اتخاذ قرار التعيين**

تواجه المؤسسات عادة مشكلتين فيما يتعلق بالقرارات النهاية للتعيين، **المشكلة الأولى** تتعلق بمعايير المفاضلة بين الذين اجتازوا كافة التقييمات إذا كان عددهم يتجاوز عدد الوظائف أو المهنة الشاغرة، أما **المشكلة الثانية** فتتعلق بالجهة التي تملك سلطة اتخاذ قرار التعيين النهائي.

فيما يتعلق بمعايير المفاضلة لاختيار أفضل الناجحين، قد تعتمد إدارة الموارد البشرية معيار السن أو الجنس أو الترتيب النهائي للتقييمات إذا أعطيت درجات أو علامات لكل الأدوات المستخدمة.

أما فيما يتعلق بسلطة اتخاذ قرار التعيين Employment decision، النهائي وسلطة التوصية بالتعيين، جرت العادة في معظم المؤسسات إن سلطة قرار التعيين النهائي تتوقف على الدول التي تعمل في إطارها المؤسسات، وعلى الأعراف والثقافات السائدة داخل هذه المؤسسات. من واقع تجربة الكاتب في دول العالم الثالث، يُترك لإدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات النهائية للتعيين في وظائف المستويات الإشرافية، على أن تتقدم بتوصياتها الموضوعية بتعيين الموارد البشرية في المستويات التنفيذية

إلى الإدارة العليا حيث تمتلك حصرياً اتخاذ قرارات التعيين بشأنها.

فور اتخاذ قرارات التعيين النهائية، تبدأ مرحلة جديدة لهذه الموارد بعلاقتها مع المؤسسة. بداية تتولى إدارة الموارد البشرية تقديم هذه الموارد إلى مدراء الإدارات، حيث تتولى كل إدارة تعريفهم بمهامهم وتقديمهم لزملائهم، وأن يُتاح لهم الاستفسار عن كافة الأمور التي ترغب بالاستفسار عنها. كما لا يغيب عن المدراء في هذا المجال أن يشرحوا للموارد البشرية الجديدة ما هي أهداف واستراتيجيات المؤسسة، أنظمة العمل وقواعده، حقوقهم وواجباتهم، التعويضات والمكافآت، الترقيات والإجازات، الخدمات الاجتماعية والطبية وأخيراً مسؤولياتهم والأداء المتوقع منهم.

جرت العادة أيضاً في معظم المؤسسات وضع الموارد البشرية الجديدة تحت الاختبار كوسيلة لاختبارهم ولاختيار الأكفأ منهم لشغل الوظائف. **فترة الاختبار**[1] Probationary period هي فترة تقضيها الموارد البشرية الجديدة في الممارسة العملية تحت الملاحظة للتثبت من كفاءتها، فبقائها من عدمه يتوقف على اجتيازها لهذا الاختبار والذي ينتهي بتقديم تقارير دورية من رؤسائه المباشرين عن مدى كفاءته وتقدمه في العمل. وتختلف فترة الاختبار من مؤسسة لأخرى ومن وظيفة أو مهنة لأخرى، فقد تكون الفترة شهراً أو ثلاثة أشهر أو ستة أشهرأو سنة، طول المدة أو قصرها يتوقف على أهمية وصعوبة ومسؤولية الوظيفة أو المهنة.

هذا ويبين الشكل التالي المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الاختيار والتعيين:

---

(١) Penny Hackett: Success in Management Personnel:, John Murray Ltd., 1979, P 94.



شكل رقم (٦ ـ ١٢)
مراحل عملية الاختيار والتعيين

◻ تقييم عملية الاختيار والتعيين

من المفيد بعد مناقشتنا لوظيفة الاختيار والتعيين باعتبارها إحدى الحلقات التي تُمكّن المؤسسة من اختيار وتعيين أفضل الموارد البشرية وأكفأها من المصادر المختلفة الداخلية أو الخارجية، إن تتولى إدارة الموارد البشرية إجراء تقييم ذاتي لعملية الاختيار والتعيين للوقوف على مدى فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين التي تعتمدها من خلال البرامج والإجراءات والأدوات المستخدمة في تأمين الموارد البشرية الذكية للمؤسسة. من المعايير التي يمكن الاستناد إليها في تقييم وظيفة الاختيار المعايير التالية: **المعيار الأول** يشير إلى مدى كفاءة الفرد في أداء عمله، **المعيار الثاني** يشير إلى مدى نجاح الفرد في التأقلم مع بقية الموارد البشرية أفراداً أو جماعات، **المعيار الثالث** يشير إلى مدى توازن سمات الوظيفة مع سمات الفرد، أي توازن مسؤوليات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة ومعارف ومؤهلات وخبرات الفرد **والمعيار الأخير** معدلات دوران العمل بالنسبة للموارد البشرية الجديدة.

هذه المعايير تساعد إدارة الموارد البشرية على قياس مدى فعالية وظيفة الاختيار والتعيين، وتحدد مواطن الضعف والقوة في مجال ما، مما يستدعي معالجة جذرية عن طريق دعم مواطن القوة وتحصينها، ومعالجة نقاط الضعف للحفاظ على توازن أداء الموارد البشرية وعلى موقع إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها في جذب الموارد البشرية الذكية على مستوى المؤسسات.



الباب الثالث

تحفيز الموارد البشرية

- الفصل السابع: الدافعية وتحفيز الموارد البشرية
- الفصل الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية
- الفصل التاسع: التعويضات وتقييم الوظائف
- الفصل العاشر: صيانة الموارد البشرية

الفصل السابع

الدافعية وتحفيز الموارد البشرية

- تعريف الدافعية والتحفيز
- نظريات التحفيز
- إدارة الموارد البشرية وتحفيز مواردها

الفصل السابع

الدافعية وتحفيز الموارد البشرية

مقدمة

من الطبيعي إن المعرفة والمهارة والقدرة التي يمتلكها الفرد ذات أهمية بالغة في تقرير مستوى أدائه وإنجازه للوظيفة أو المهنة التي يمارسها في المؤسسة، إلا أن هذه السمات ليست كافية بحد ذاتها، مما يعني ضرورة معرفة الدافعية لدى الفرد، ولمعرفة كيفية تنشيط قدراته ومهاراته الكامنة لديه، ولهذا فإن تفسير سلوك الفرد وتوظيفه في خدمة مستويات الأداء المرغوبة، يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تصب في إطار تفهم دوافع السلوك البشري أو ما يعرف بالدافعية.

❑ تعريف الدافعية والتحفيز

تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية Motive أي «يحرك أو يدفع» ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع ليشتمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة كماً و«أنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغيّر اتجاه أو كمية أو شدة السلوك»(١).

---

(١) Gary Dessler: Organization and Management, A Contingency Approch, England Cliffs, N.J., Prentice-Hill, Inc., 1976, P.256.

فالدافعية هي جملة القوى والمؤثرات الداخلية (داخل الإنسان) التي تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة. يعني ذلك أن المديرين لا يملكون القدرة على معرفة هذه القوى ودرجة إلحاحها أو حدتها على الأداء، إلا بافتراض وجودها أو عدمه من خلال ملاحظتهم لاتجاه سلوكيات الموارد البشرية.

إن الفهم الخاطىء لأهمية الدافعية تدفع بعض المديرين إلى الاعتقاد بأن تحسين وتطوير المحيط المادي للعمل كفيل فقط بتحقيق الأداء المطلوب، إنه اعتقاد خاطىء والسبب في ذلك مرده إلى نقص الدافعية لدى الموارد البشرية.

أما التحفيز فهي مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما، بهدف التأثير على القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمؤسسة. فالتحفيز إذاً هي تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية.

◻ نظريات التحفيز

إن هذا التفسير للدافعية والتحفيز تستدعي التطرق إلى مجموعة نظريات تفسر وتشرح بصورة أكثر شمولاً وتزود المديرين في المؤسسات بإرشادات وتوجيهات تمكنهم من رفع مستويات أداء مواردهم البشرية، وفي هذا الصدد سنتطرق إلى النظريات التالية: نظريات العلاقة بين الرضا والدافعية ونظرية عملية التحفيز ونظرية التعزيز.

• **نظريات العلاقة بين الرضا والدافعية**

بداية لا بد وأن نشير إلى أن معرفة اتجاهات الموارد البشرية نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الموارد البشرية بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة، لأن الموارد البشرية غالباً لا تريد ولا ترغب الإفصاح عن ذلك، وحتى إذا كانت الموارد البشرية تريد الإفصاح، فإن الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه(١). ولكن بالرغم من ذلك كيف يمكن الاستفادة من النظريات المختلفة في هذا الإطار؟

تناولت هذه النظريات تفسير العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية، على اعتبار أن الرضا هو المحرك الأساسي للدافعية. أبرز هذه النظريات هي: نظرية تدرج الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين ونظرية الحاجات المكتسبة.

* **نظرية تدرج الحاجات الإنسانية** أو نظرية ماسلو Maslow's Hirarchy of needs theory هي من أهم النظريات التي تناولت تفسير الحاجات الإنسانية التي تقود السلوكيات البشرية. توضح هذه النظرية إن على الموارد البشرية أن تحصل على أقصى إشباعات ممكنة لكافة احتياجاتها كي تعمل بفاعلية، وإن هذه الإشباعات هي التي تتحكم بسلوكياتها.

توصل ماسلو بنظريته هذه إلى أن الاحتياجات الإنسانية يمكن ترتيبها بالتدرج حسب أهميتها وتأثيراتها وفقاً للهرم التالي:

---

(١) جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤، ص٢٠٦.



شكل رقم (٧ ـ ١٣)
هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

الحاجات الفسيولوجية

تشكل الحاجات الفسيولوجية Physiological needs تلك الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة، وتشمل حاجات الطعام، الشراب، الملبس والمسكن. . . الخ أن مصدر إشباع هذه الحاجات في العمل هو المال أو الأجر، الذي من خلاله يحصل الفرد على احتياجاته الفسيولوجية.

حاجات الأمان

تعني حاجات الأمان Safety needs إن لدى الفرد ميلاً نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل. فالتأمينات المختلفة كأسلوب من أساليب حماية الفرد اقتصادياً أصبحت تشكل حاجة أساسية في المؤسسات المختلفة. إن استقرار التنظيم أيضاً في المؤسسة يولّد شعوراً لكافة الموارد البشرية، بحصانة ومتانة المؤسسة، ولا تخلق شعوراً

بالقلق النفسي لدى مواردها البشرية، وبالتالي تزيد قناعتهم بالبقاء في مؤسساتهم.

الحاجات الاجتماعية

يقصد بالحاجات الاجتماعية Social needs تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق التواصل بالآخرين، كالحاجة إلى الانتماء، الصداقة... الخ. إن مصدر الإشباع الأساسي لهذه الحاجات هي في علاقات العمل السائدة في المؤسسة، نظم التواصل المعمول بها، وأخيراً العلاقات الاجتماعية التي تعكس المناخ الاجتماعي العام للمؤسسة.

حاجات التقدير

تعني حاجات التقدير Esteem needs التركيز على أهمية حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضاً الشعور باحترام الآخرين له، وبحاجته إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة. ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير.

حاجات إثبات الذات

تعني حاجات إثبات الذات Self-actualization needs محاولة الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومعارفه الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر من الإنجازات التي تسعده شخصياً. إن الفرد الذي يسيطر عليه هذا النوع من الحاجات يمكن أن نصنفه بأنه يبحث عن مهام ذات طبيعية متحدية لمهاراتهم وقدراتهم، ويستطيع أن يستخدم من خلالها هذه القدرات، وأن يطور من مهاراتهم الإبداعية والابتكارية إلى المستوى الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيع من خلاله أن يحقق ذاته.

يعتبر ماسلو وفقاً لنظريته، أن المتحكِّم الأول في السلوك البشري هي الاحتياجات الإنسانية، وبمجرد إشباع هذه الحاجة، يبدأ الفرد في البحث عن إشباع الحاجات في المستوى الأعلى وهكذا. . .، ولكن وفقاً لنظريته أيضاً إن الحاجات أياً كان مستواها لا تشبع بالكامل ولا تسقط نهائياً في أولويات الفرد، لأنها قد تعود لتشكل محركاً أساسياً لسلوكه. كما تضمنت نظرية ماسلو عنصراً أساسياً يعرف «بالكارثة» بسبب الاحباط، بمعنى ضرورة الربط بين حاجات الفرد والوفاء بتحفيزها في الوقت المناسب، وإلا سيعكس سلوك الفرد حالة من الإحباط وانخفاض في روحه المعنوية، ناهيك عن انخفاض مستويات أدائه.

*** نظرية ذات العاملين**

تقوم نظرية ذات العاملين Tow-factors theory التي وضعها Fredrick herzbereg بالأساس على عاملين: **الأول** الرضا **والثاني** السخط. توصل هرزبرغ إلى أن العوامل التي تشكل عامل الرضا Satisfier factor لها علاقة مباشرة وعفوية بطبيعة الوظيفة أو المهنة التي يشغلها الفرد، أما عامل السخط Disastifier factor (اللارضا) فيرتبط عضوياً بمحيط العمل. إن أهم النتائج التي خرجت منها هذه النظرية هو أن الرضا والسخط هما نقيضان، كما وليس من الضروري بأن التخلص من العوامل التي تؤثر على السخط قد يخلق انسجاماً في العمل، وليس بالضروري أن يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي.

كما وتعتبر من أكثر النظريات الخاصة بالدافعية انتشاراً تلك التي توصل إليها أيضاً هيرزبرغ، حيث اقترح مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم وهي عوامل وقائية Hygiene وعوامل دافعة Motivators. فالعوامل الوقائية تنتمي إلى محتويات العمل ومحيطه

وتعمل للمحافظة على الفرد من عدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والاستقرار في العمل وعدالة التعويضات. . . الخ، فإذا شعر الفرد أن السياسات متوازنة وأن التعويضات عادلة، فإنه لن يصل إلى مستوى عدم الرضا، وتحفزه إلى مستويات عالية من الإنجاز. لذلك فإن هناك نوعاً آخر من العوامل التي تؤدي إلى حفز الفرد (العوامل الدافعة) وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير وفرص التقدم. . . الخ، وهذه عوامل تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد، فإنها تحفزه وتجعله راضياً عن عمله. ويرى هيرزبرغ أنه إذا استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية وغيرها فإن الفرد سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل[١].

* **نظريات الحاجات المكتسبة** Acuierd needs theory

وتعرف أيضاً بنظرية ثلاثية الجاجات The three needs theory وهي نظرية وضعها دايفد ماكليلاند David Mclelland لفهم التحفيز الإنساني والتأثير على دوافعه، كما تشير إلى أن الحاجات الإنسانية تنمو وتتطور وتكتسب مع الوقت. وقد اقترح ماكليلاند على أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل المؤسسة هي: الدافع إلى الإنجاز، الدافع إلى الانتماء والدافع إلى النفوذ.

الدافع إلى الإنجاز Need for achievement وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل، بمعنى آخر أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح والتميز في إتمام أي عمل يمارسه داخل المؤسسة.

---

(١) Fredrick Hersberg, Bernard Mausner and Barbera Snyderman: The Motivation To work, John Wiley, and Sons, N. Y., 1959, P. 43

الدافع إلى الانتماء Need of affiliation، وهي الرغبة في تكوين مجموعة صداقات مع الآخرين، وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين داخل المؤسسة.

الدافع إلى النفوذ والقوة Need od Power وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له قدرة وقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص.

ونظراً لأهمية هذه النظرية، سنستعرض بشيء من الإيجاز للاحتياجات الثلاث التي تقوم عليها هذه النظرية:

دافع الإنجاز:

إن ملاحظة الموارد البشرية أثناء ممارسة مهامها، لا بد وأن تشير عن ظواهر كثيرة تستحق الدراسة والاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية، ظواهر تشير إلى اختلافات في الموارد البشرية عن حجم الجهد والمثابرة لتحقيق مستويات أدائهم، وعن انطباعاتهم لإنجازهم الأهداف المرسومة لهم، وظواهر تشير إلى عكس ذلك. لذا يمكن القول إن دافع الإنجاز يمثل الرغبة لدى الموارد البشرية في المثابرة والإجادة في تحقيق نتائج مميزة لمهامهم، وتتفاوت الموارد البشرية في قوة هذا الدافع، مع هؤلاء الذين يكون دافع الإنجاز لديهم قوياً يحققون شعوراً بالسعادة أكبر من تحقيق نتائج ناجحة عن أولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم في المستويات الضعيفة.

وبالتالي خلصت تلك النظرية وغيرها من الأبحاث التي اهتمت بدراسة دافع الإنجاز، إلى أن أثر دافع الإنجاز على سلوك الموارد البشرية الذين يتمتعون به في مواقف معينة، هي تلك التي تحتوي على مهام يمكن

تقييم نتائج أداء الموارد البشرية فيها، وذلك باستخدام معايير محددة للأداء، فهذا الدافع لا يحرك حماس أو سلوك الموارد البشرية ذوي دافع الإنجاز القوي إلا في تلك المواقف.

إن خصائص دافع الإنجاز تتيح خاصة إذا كانت الموارد البشرية تتمتع بدافع قوي، اجتياز أعمال أو مهام مميزة تتحدى قدراتهم، وتتوافر فيها مستوى عالٍ من المخاطرة، أن يكون لهذا الدافع التأثير القوى على نتائجهم، وحيث يمكنهم قياس أدائهم بدرجة عالية من الدقة قياساً بالمعايير المحددة لقياس أدائهم، وعادة تلجأ المؤسسات إلى رفع مستويات المعايير القياسية لهذه الفئة من الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجاز قوي، إدراكاً منها بأن مواردها قادرة على تحقيق المستويات العالية للأداء.

دافع الانتماء:

إن مصدر الدافع للانتماء هو حاجة الفرد أن يكون عضواً من مجموعة داخل الوحدة التنظيمية أو داخل المؤسسة، بمعنى آخر أن يكون الفرد مقبولاً من الآخرين يبادلونه شعور المودة والاهتمام بالرعاية، إن إشباع الفرد لهذه الحاجة هو إذاً شعوره بقبوله من الآخرين. أما رفضه من قبل الآخرين فهو مصدر أساسي لإحباطه وانخفاض روحه المعنوية، وعلى خلفية هذا الرفض يتجه سلوك الفرد في اتجاهات معاكسة للأهداف، وتبدأ بالتالي ظهور مجموعة من الظواهر مثل الغياب، كثرة الشكاوى، التململ... الخ، وهي ظواهر خطيرة يجب أخذها محمل الجد، وأن تكون مجالاً للدراسة والتحليل من قبل إدارة الموارد البشرية، تمهيداً لمعرفة الأسباب الحقيقية التي دفعت بالفرد لانتهاجها ومن ثم القضاء عليها.

بناء على ذلك يميل الفرد بصفة عامة والذي يتمتع بدافع انتماء قوي، إلى تفضيل العمل الذي يسمح له التعامل مع الآخرين، وتشكيل علاقات وصداقات قوية معهم، والابتعاد عن العمل الذي يضطره لأن يعمل منعزلاً، الذي يضطره لأن يعمل مع مجموعة لا ينسجم معهم أو تعتبره غير مقبولاً.

دافع النفوذ:

ينطلق مصدر دافع النفوذ من حاجة الفرد إلى التمكن والسيطرة على كل ما حوله من أحداث ومواقف، هو اللاعب الأول وليس أي فرد آخر، إن مستويات الرضا العالية للفرد يتحدد في شعوره بالتأثير وإدارة الأمور، أما مستويات الرضا المنخفضة للفرد فيتحدد أيضاً بشعوره بانعدام تأثيراته على مجرى الأمور، فهو تابع وليس مؤثر على مجريات الأحداث. فالفرد الذي يتمتع بدافع عالٍ للنفوذ يفضل العمل في المراكز التي تتيح له سيطرته على الأحداث وسلطته على الآخرين في إدارة أدائهم.

بالرغم من النتائج التي توصل إليها ماكليلاند، إلا أن هذا الأخير أثبت أن دافع الانتماء ودافع النفوذ يرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً، فقد أشار ماكليلاند إلى أن أحسن المديرين أو أفضلهم يشعرون بحاجة قوية إلى النفوذ بينما تقل حاجتهم إلى الانتماء. ولكن بالرغم من النجاحات لخلاصة دراسات ماكليلاند إلا أن الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين والمؤسسات قد أعطت لدافع الإنجاز الأولوية في الاهتمام، لأن هذا الدافع يحرك ويدفع الموارد البشرية إلى الأداء بناء على دافع ذاتي، أكثر من اعتماده على مثيرات دافعة خارجية، لأن الإنجاز بحد ذاته يمكّن ذوي دافع الإنجاز العالي من إبراز قدراتهم واستغلال خبراتهم بشكل يفيد العمل والموارد البشرية، كما يساعد المديرين وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة

على تفسير سلوك الموارد البشرية والتنبؤ به.

يتضح لنا من العرض السابق أن نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرغ قيمتهما محدودة في تفسير الدوافع الفردية بدقة، كما وأن المعرفة التي زودتنا بها دراسات ماكليلاند عن حاجات أو دوافع الإنجاز والانتماء والنفوذ، وإن كانت قيْمة إلا أنها لا تشكّل نظرية كاملة وشاملة لتفسير الدوافع الفردية. تحتاج إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق الترابط بين أهمية الحاجات وطرق إشباعها، وأيضاً توفر لنا إطاراً لتفسير الظواهر الموقفية الخاصة بأفراد معينين في مواقف معينة. إن الدراسات التي قام بها فيكتو فروم Victon Vrrom سعت نحو تحقيق هذا الهدف عن طريق جمع الدراسات التي أجريت عن الدافعية مع بعضها البعض، ويطلق على هذا المدخل التكامل للدافعية الذي قدمه فروم باسم نظرية التوقع، هذا وقد ظهرت عدة محاولات لتفسير السلوك باستخدام نظرية التوقع، وأسفرت عن نتائج مشجعة بالرغم من تعرض هذه النظرية لبعض الانتقادات.. وفيما يلي شرح موجز لهذه النظرية في إطار ما يسمى بنظريات عملية التحفيز.

نظرية عملية التحفيز

تناولت هذه النظريات بمجملها طريقة أو كيفية حدوث التحفيز. أما أبرز هذه النظريات فهي: نظرية التوقع ونظرية العدالة.

ركزت **نظرية التوقع** Expectation Theory على تفسير التحفيز من خلال العلاقات المتبادلة بين ثلاثة عوامل يتوقعها الفرد قبل تحديد الجهد المطلوب لبلوغ مستوى معين من الأداء:

العامل الأول هو **التوقع** Expectation أي اعتقاد الفرد بأن الجهد

المبذول سيؤدي إلى مستوى مرضٍ للأداء.

العامل الثاني هو **قوة التأثير** Instrumentality أي اعتقاد الفرد أن الأداء الناجح سيؤدي إلى مكافأة مجزية.

أما العامل الأخير هو **المكافأة** Reward أي تقدير الفرد للمكافأة وقوة تأثيرها على إشباع حاجاته.

أما **نظرية العدالة** Equiity Theory، فقد وضعها J.Stacy Adams، وتقوم على أن الأفراد يميلون إلى تحقيق العدالة والإنصاف في المكافآت التي يحصلون عليها. وفقاً لهذه النظرية يتجه الأفراد إلى مقارنة المكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهد الذي يبذلونه مع أفراد آخرين في مواقع متشابهة داخل المؤسسة أو خارجها ليكوّنوا شعوراً باتجاه العدالة أو عدمها.

هذا وقد حددت هذه النظرية الآثار المترتبة على عدم عدالة المكافآت وأثرها على توتر الفرد نتيجة المقارنة وانعكاس ذلك على العمل (غبن، تباطؤ وترك العمل) أما الآثار المترتبة على عدالة المكافآت فينتج عنها شعور الفرد بالراحة والأمان والاندماج والولاء.

إن نظرية التوقع من ناحية التطبيق العملي، تعتبر هامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية من زاويتين: **أولاً**: من المهم تحديد ما هي الحاجات التي تسعى الموارد البشرية إلى إشباعها، وتعتبر هذه المعرفة ضرورية لإدارة الموارد البشرية في محاولتها لإيجاد تناسب أو توازن بين التعويضات المتاحة للفرد وبين الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها. وبما أن التعويضات لا تعتبر قيّمة لبعض الموارد البشرية أو قد لا تكون جذابة للبعض الآخر، فإنه من الضروري أن تُمنح التعويضات على أساس فردي. **ثانياً**: على إدارة الموارد البشرية توضيح المسار أمام الفرد، بين

الجهد الذي يبذله وإشباع حاجاته، لأن دافعية الفرد ستتحدد أساساً بالاحتمالات التي يضعها الفرد بخصوص العلاقات التالية: مجهوده الذي يؤدي إلى الأداء، الأداء الذي يقود إلى التعويضات، وهذه التعويضات المحققة للأهداف الفردية أي التي تُمكِّن الفرد من إشباع حاجاته.

- **نظرية التعزيز**

تقوم نظرية التعزيز Reinforcement theory الذي أطلقها B.T.Skinnen على أن العوامل البيئية والظروف المحيطة بالعمل هي التي تحدد السلوك، وليست التوقعات والحاجات وفقاً لنتائج النظريات السابقة. ارتكزت هذه النظرية على تأثير التعزيز على الاستجابة، فالسلوك الذي يتبعه ثواباً أو تكون نتائجه إيجابية، فإن احتمالات تكراره تكون مرتفعة ومرجحة، بينما السلوك الذي يليه عقاباً أو تكون نتائجه سلبية يرجِّح عدم تكراره مستقبلاً. كما حددت هذه النظرية كيفية تعامل المديرين مع أنماط السلوك السابقة من خلال تعزيز السلوك الإيجابي وتقويته لضمان تكراره، أو إضعاف السلوك غير المرغوب به أو باستخدام أساليب محفِّزة لتركه نهائياً.

◻ إدارة الموارد البشرية وتحفيز مواردها

من استعراضنا لكافة النظريات السابقة، نجد أن التحفيز يلعب دوراً أساسياً في حث الموارد البشرية على بذل الجهد وتحقيق مستويات الأداء المطلوبة، ولكن تتوقف فعالية التحفيز في التأثير على سلوكيات أداء الموارد البشرية، على شرطين أساسيين، **الأول** هو توافق التحفيز مع رغبات واحتياجات وتطلعات الموارد البشرية **وثانياً** ارتباط التحفيز بالأداء.

على هذا الأساس يمكن أن نتبين الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في رسم سياسة إيجابية وفعالة لنظم التحفيز في

المؤسسات. وبناء عليه فإن **الخطوة الأولى** والتي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحديدها، هي التعرف على رغبات واحتياجات مواردها البشرية حتى تكون أساساً لاختيار أنواع التحفيز المناسبة، ولتكون المحرك الأساسي لدافعية مواردها البشرية. ويتم التعرف على احتياجات الموارد البشرية بطرق مختلفة، فقد يتم توزيع قوائم استقصاء على الموارد البشرية، ويطلب منها تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور التي ترغب الإدارة في التعرف على آرائهم فيها، مثل سياسة الأجور، نظم ولوائح العمل، ساعات العمل وطول فترات الراحة... الخ، أو قد يتم الاتصال بالموارد البشرية من خلال مقابلات شخصية أو اجتماعات عامة، وأخيراً قد تعتمد إدارة الموارد البشرية على الرؤساء في التعرف على مشكلات ورغبات واحتياجات مواردها البشرية. **الخطوة الثانية** هي دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها محاولة تقصّي رغبات الموارد البشرية، وبناء على هذه النتائج، تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار أنواع التحفيز التي تتفق وتحرك الاحتياجات والرغبات، وتعميم كيفية حصول الموارد عليها بشرط ارتباطها بمستويات الأداء المرسومة، وعلى اعتبار أن المقياس الحقيقي لفاعلية الفرد في عمله والمحدد بالتالي لقيمته بالنسبة للمؤسسة هو مستوى أدائه. وبالمقابل إن نشأة المؤسسات واستمرارها بل ونموها يتوقف على قدرتها في تحقيق أهدافها، ولكن هل تملك المؤسسات الوسائل لتحقيق هذه الأهداف؟ إن قدرة المؤسسات على إشباع احتياجات مواردها البشرية، تشكل المدخل الوحيد لتحفيز ودفع مواردها البشرية المشبع احتياجاتها بطرق ووسائل متعددة بشكل يخدم أغراض المؤسسة وتحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت تتحقق أهداف ومصالح مواردها البشرية.

الفصل الثامن

تقييم أداء الموارد البشرية

- تعريف وأهداف تقييم الأداء
- من يتولى عملية التقييم
- مشكلات تقييم الأداء
- طرق تقييم الأداء
- أساليب نقل نتائج تقييم الأداء
- مقابلة تقييم الأداء
- مشكلات مقابلة التقييم
- تحسين درجة الوثوق في مقاييس الأداء
- منهجية عملية تقييم الأداء



الفصل الثامن

تقييم أداء الموارد البشرية

مقدمة

تعتبر الفعالية التنظيمية إحدى أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها باعتبارها المعبر الحقيقي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وبالتالي تشكل هذه الفعالية البعد الذي يُؤسس عليه تصميم وبناء الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسات وتحديداً استراتيجية الموارد البشرية. إن استراتيجية الاستقطاب والتوظيف تهدف أساساً إلى توفير الموارد البشرية الذكية ذات المهارات والقدرات المميزة مما تتيح للمؤسسات توظيف هذه المهارات والقدرات على تحقيق أهدافها. فالفاعلية التنظيمية يمكن قياسها من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في تحقيق الغايات والأهداف التي يتم رسمها على مستوى المؤسسات، بمعنى آخر تعتبر مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الفاعلية التنظيمية. من هذا المنطلق تأتي أهمية وضع أداءات الموارد البشرية تحت مجهر التقييم بصفة منتظمة للتأكد من أن كافة الموارد البشرية تؤدي مهامها بمستويات عالية من الرضا، وإن هذه الموارد قد تم تحفيزها بالتعويضات العادلة لضمان استمرارية مستويات الأداء العالية، وبالتالي لضمان استمرار الفعالية التنظيمية.

من هذا المنطلق أصبحت عملية تقييم الأداء من المسائل التي شكلت اهتماماً متزايداً في المؤسسات المعاصرة، انعكس ذلك على المكانة الوظيفية التي أصبحت تشكلها ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يتولى القيام بها متخصصون محترفون، تستند على مقاييس علمية وموضوعية محورها ضبط وتوجيه أداء الموارد البشرية نحو المستويات المرغوبة.

❑ تعريف وأهداف تقييم الأداء

تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة أساسية في رفع مستويات الفعالية التنظيمية وذلك من خلال:

* توفير الموارد البشرية ذات الكفاءات المتميزة للقيام بوظائف محددة في هياكل المؤسسات.
* توفير مناخ تحفيزي للموارد البشرية يدفعهم على أداء مهامهم بفعالية.

ولكن بالرغم من أهمية هذه المساهمة وأبعادها على استقرار ونمو المؤسسات، إلا أن هذا ليس مؤشراً كافياً على أن الموارد البشرية سوف تؤدي مهامها بالفاعلية المطلوبة فعلاً، لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم أداء هذه الموارد للحكم على مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية. لذا ما هو المقصود بالأداء؟ ما هو المقصود بتقييم الأداء؟ وأخيراً ما هي أهداف تقييم الأداء؟

- **يقصد بالأداء** The performance هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.
- **يقصد بتقييم الأداء** Appraising parformance هي العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه

الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، والتي على ضوئها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية. ولكن عملياً تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة للغاية لعدة أسباب أبرزها:

* إن عملية التقييم تخدم عدداً من الأغراض بدءاً من تقييم مدى نجاح قرارات الاختيار والتوظيف، إلى تقييم جهود التدريب والتنمية، واتخاذ قرارات بشأن التحفيز.
* إن عملية التقييم هي من المهمات الصعبة والمعقدة بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء بما في ذلك عوامل البيئة التنظيمية والفردية.
* إن عملية التقييم قد تؤسس لبروز كثير من المشكلات تنشأ عن نتائج التقييم، ومن الممكن أن تكون لنتائجها تأثيرات عميقة على وظائف الموارد البشرية من جهة وعلى مستقبل الموارد البشرية من جهة ثانية.

من ناحية أخرى، تمثل عملية تقييم الأداء مسألة استراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات، فمن خلالها يتم إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة. إن نجاح مثل هذه الاستراتيجية لا بد أن يتوفر لها ثلاثة شروط أساسية هي:

* نشر ثقافة مؤسساتية تتعلق بالأداء بحيث يتجه كل فرد في المؤسسة بسلوكه وفكره وذهنه نحو الأداء والفعالية.
* تحديد واضح لإجراءات إنجاز الأعمال في المؤسسة حتى يمكن مراقبة وتقييم الأداء.
* استخدام نتائج مراقبة وتقييم الأداء في تحسين مستويات الأداء مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

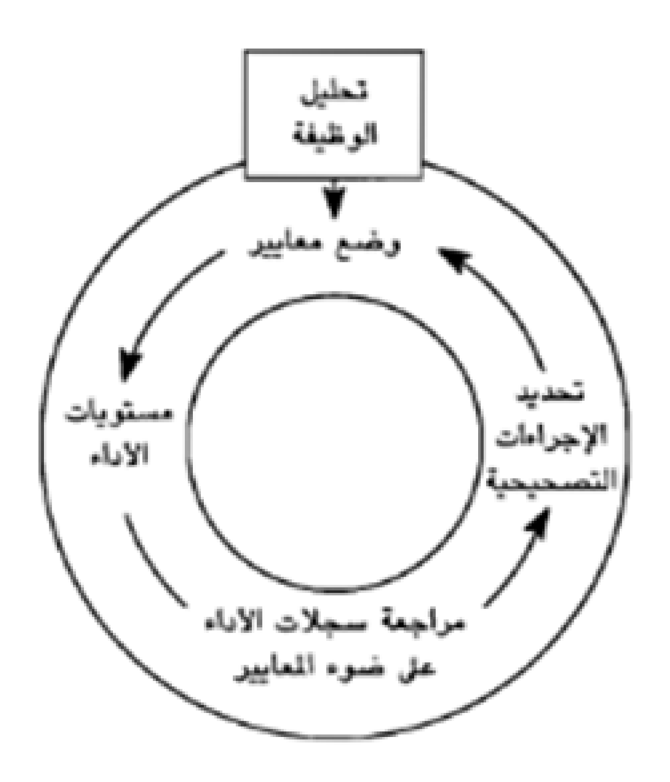
بناء على ما تقدم يمكن اعتبار تقييم الأداء من منظور استراتيجي هي أداة وطريقة في نفس الوقت يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة. بالمقابل تشكل المعلومات المرتدة من عملية التقييم أهمية بالغة في تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه العمل الذي يؤديه المديرين في مؤسساتهم، ولكن كيف تتم عملية تقييم الأداء؟

تعتبر **عملية تقييم الأداء** جزءاً لا يتجزأ من إدارة وتوجيه أداء الموارد البشرية، فهي من جهة تستند على قناعة الموارد البشرية بأهمية قياس أدائهم من فترة لأخرى من أجل تحسين مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة، وهي من جهة ثانية التزام الرؤساء بتطوير وتحسين مستويات أداء مرؤوسيهم في مواجهة الأهداف المحددة مسبقاً لوظائفهم. هذه القناعة وهذا الالتزام هما محور عملية تقييم الأداء التي تتضمن المراحل الأساسية التالية: تحليل الوظائف، تحديد معايير الأداء، الإعلان عن المعايير، قياس الإنجاز الفعلي، مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير، مناقشة نتائج عملية التقييم وأخيراً اتخاذ القرارات.

* **تحليل الوظيفة**: هي المدخل لعملية تقييم الأداء، وبموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة كما سبق وأشرنا في مجال سابق، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة (وصف الوظيفة) وسمات شاغل الوظيفة (توصيف الوظائف).
* **تحديد معايير الأداء**: بموجب وصف الوظيفة والأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء Performance standards، وهنا لا بد وأن نشير إلى ضرورة وضوح هذه الأهداف تشجيعاً للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.
* **الإعلان عن المعايير** لا بد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها وما هو متوقع منهم، كما يجب على

الرئيس التأكد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم.

* **قياس الإنجاز الفعلي**: يعني قياس الإنجاز الفعلي Measure actuel performance للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن إنجازه، ويتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس، أو من خلال التقارير عن الإنجاز.
* **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير** ويتم في هذه المرحلة تلك المقارنة وذلك لتحديد الانحرافات Deviations بين الإنجاز الفعلي للأداء والمعايير المحددة لقياسها.
* **مناقشة نتائج عملية التقييم**: تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة وبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس (سنناقش هذا الموضوع بالتفصيل لاحقاً)، وطبيعة المشكلات التي تعترض أدائه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلاً.
* **اتخاذ القرارات**: وبموجب هذه المرحلة وعلى ضوء نتائج التقييم سلبية كانت أم إيجابية، تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات، بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس، والبعض الآخر يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس، أما البعض الأخير فيتناول إجراء تحسينات على ظروف ونظم العمل أو إعادة النظر ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية. ويوضح الشكل التالي عملية تقييم الأداء بمراحلها الأساسية:



شكل رقم (٨ ـ ١٤)
مراحل عملية تقييم الأداء

- **أهداف تقييم الأداء**

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن أداء الموارد البشرية لذا فهي تشكل مصدراً يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الأداء، عموماً فإن أغراض أو أهداف التقييم يمكن تبويبها في مجموعتين: مجموعة الأهداف الإدارية ومجموعة الأهداف التطويرية.

* **الأهداف الإدارية هي** جملة القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة من جهة، والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختيار والتعيين، قرارات تتعلق بتغييرات تنظيمية مرتبطة بخطط ونظم وإجراءات العمل، وأخيراً قرارات تتعلق بمراجعة وإعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية.

* **الأهداف التطويرية** وهي القرارات التي يتم اتخاذها في تحديد نوعيات الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء. إن المعلومات التي يستند عليها هذا النوع من الأهداف، تساعد على تشخيص الاحتياجات التدريبية ونوعيات المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعيات طرق التدريب والتنمية التي تتناسب مع الأهداف التطويرية للموارد البشرية.

□ من يتولى عملية التقييم؟

هناك على الأقل خمسة مصادر لتقييم الأداء هي: الرؤساء أو المشرفون، الزملاء، الفرد نفسه، المرؤوسين والجهات الخارجية.

* **التقييم من خلال الرؤساء،** جرى العرف أن تستخدم أغلب المؤسسات الرؤساء أو الرئيس المباشر كمصدر أساسي للمعلومات عن أداء مواردهم البشرية، فالرؤساء هم أكثر معرفة بنوعية أداء مرؤوسيهم، وهم في موقف يمكنهم من إصدار أفضل التقديرات حول مستوى أداء المرؤوسين.
* **التقييم من قبل الزملاء،** تقوم هذه الطريقة على فرضية أن هناك نواح عديدة تتعلق بسلوك الموارد البشرية لا يمكن للرئيس أن يكشفها أو يمكن أن يحكم عليها، بينما يمكن للزملاء من خلال احتكاك بعضهم ببعض الحكم على زملائهم من خلال معرفتهم بكافة نواحي سلوكياتهم.
* **تقييم الفرد لنفسه**: تتيح بعض المؤسسات للموارد البشرية حرية تقييم نفسها إذا توافرت درجة عالية من الثقافة المؤسساتية، أو من الثقة

المتبادلة بين المؤسسة ومواردها البشرية.

* **تقييم المرؤوسين لرؤسائهم** يقوم المرؤوسون في بعض المؤسسات بتقييم رؤوسائهم، بهدف معرفة المؤسسة لآراء الطرفين الرؤساء والمرؤوسين وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مستويات الأداء وأسلوب الإشراف لكلا الطرفين.
* **تقييم الجهات الخارجية** تلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة في تقييم الأداء عندما لا تكون الطرق السابقة في وضع يمكّنها من معرفة فعالية الأداء.

إن اختيار إدارة الموارد البشرية لطريقة محددة من طرق التقييم يتوقف بالدرجة الأولى على ملاءمة هذه الطريقة مع أهداف عملية التقييم من جهة، ونوعية المعايير المستخدمة والفرد المراد تقييم أدائه من جهة أخرى. لذلك تتجه المؤسسات إلى استخدام أكثر من طريقة في عملية تقييم الأداء، إدراكاً منها لأهمية الأهداف والنتائج المترتبة عن عملية التقييم على مستوى المؤسسة ومواردها البشرية[١].

خلاصة القول، وأياً كان المسؤول عن عملية تقييم الموارد البشرية، فإن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الموارد البشرية، تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها، ومن ثم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بهذه النتائج بهدف تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة[٢].

---

(١) James N.Boron, David M.Kreps, Op. Cit., PP 255-231.

(٢) د. علمي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص١٢٥.

❑ **مشكلات تقييم الأداء**

يدرك كثير من الخبراء في مجال تقييم الأداء، إن عملية التقييم عرضة لمشكلات كثيرة محتملة ناتجة عن كافة الأطراف المعينة والمتأثرة في ومن عملية التقييم، عموماً هناك مشكلات تصحب عملية التقييم أبرزها: التحيز والمحاباة، التساهل والتشدد، النزعة المركزية، مستوى الوظيفة أو المركز، اتجاهات الإدارة في استخدام التقييم وتأثير الهالة.

- **التحيُّز والمحاباة** يقصد بالتحيز والمحاباة **Bias** ميل الرؤساء إلى تفضيل بعض الموارد عن بقية الموارد الذين يعملون تحت رئاستهم، وبالتالي يعكس هذا الميل إعطاء تقديرات إيجابية لهم والعكس صحيح. كما يميل الرؤساء إلى إعطاء تقديرات مميزة إلى الموارد نظراً لمشاركتهم ببعض الميول أو وجهات النظر... الخ. كما قد يكون للاعتبارات الشخصية أيضاً تأ[illegible] قوية في حكم الرؤساء على كفاءة مرؤوسيهم. مما لا شك فيه أن انعكاسات التحيُّز والمحاباة في عملية التقييم ترخي بظلال من الشكوك حول صحة ودقة التقييمات، ناهيك عن المناخات السلبية التي قد تؤسس إلى تفكيك العلاقات وتسيُّد الخلافات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- **التساهل والتشدُّد** إن الاختلافات في الطبيعة البشرية تعكس الميل نحو التساهل والتشدد Leniency and srictness في تقييم الموارد البشرية، وهناك حقيقة يجب أن تدركها إدارة الموارد البشرية ألا وهي أن الرؤساء يميلون إلى التساهل عند تقييم الموارد البشرية لغرض أفعال شخصية لها نتائج ملموسة عليهم مثل زيادة الأجور والترقية، ويميلون بالمقابل لأن يكونوا أكثر شدة عند التقييم لغرض نصحهم وتلافي عيوبهم في تقييم الأداء.
- **النزعة المركزية** يقصد بالنزعة المركزية Central tendency اتجاه الرؤساء

الابتعاد عن إعطاء تقييمات مرتفعة أو منخفضة لأداء مواردها البشرية، إنما يميل اتجاههم إلى إعطاء معظمهم تقديرات متوسطة، وهذه المشكلة في الواقع هي أكثر المشكلات شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، وقد تعود هذه المشكلة إلى قلة خبرة الرؤساء أو جهلهم بالفروقات الفردية لمرؤوسيهم، أو عدم قدرتهم على اكتشاف هذه الفروقات أو تقديرها.

❑ تحسين درجة الوثوق في مقاييس الأداء؟

تشكل تحليل الوظيفة الخطوة الأولى في تصميم نظام سليم يُعتمد عليه في تقييم أداء الموارد البشرية، فتحليل الوظيفة يساعد على توفير معلومات وثيقة حول المكونات الفعلية للوظيفة في المؤسسة، وبدون هذه المعلومات لن تكون محاولات تقييم الأداء مجدية، وبعبارة أخرى يتعين على الرؤساء معرفة ما هو مطلوب منهم قياسه قبل أن يقوموا بوضع مقاييس للأداء، فإذا سلمنا جدلاً بأن تحليل الوظيفة تؤدي إلى توفير صورة متكاملة ودقيقة لكل مكونات الوظيفة، فلا زالت مشكلة أخطاء الوثوق بالمقاييس قائمة وواردة، إلا أن هناك أربعة أساليب رئيسية لتحسين درجة الوقوف في مقابيس الأداء هي: زيادة عدد وحدات القياس، زيادة عدد المقومين، زيادة عدد مرات التقييم وتوحيد طريقة تقييم الأداء.

- **زيادة عدد وحدات القياس:** عند استخدام طريقة لقياس الأداء، فمن الأفضل أن تحتوي هذه الطريقة على أكثر من وحدة، أو بضع وحدات لقياس خاصية أو سمة واحدة من مكونات الأداء، إذ أن زيادة عدد وحدات القياس يحد من تأثير التعريف غير الوافي للأداء كمصدر للخطأ.

- **زيادة عدد المقومين:** فمن الأفضل أن يكون هناك أكثر من مقيم واحد

ليحكموا على أداء الفرد، حيث أن الحصول على ملاحظات عديدة حول نفس الأداء، يتيح فرصة التحقق من التوازن بين المقيمين، وتقليل تأثير الحالة المزاجية للقائم بالتقييم.

* **زيادة عدد مرات التقييم**: تؤدي الزيادة في عدد المرات التي يتم تقييم الأداء فيهما إلى مزيد من التوافق في بيانات التقييم، ويقلل من المشكلات المرتبطة بالتوقيت، أو الحالات العارضة التي تمر بالفرد الذي يتم تقييمه.
* **توحيد طريقة تقييم الأداء**: ربما يؤدي توحيد عملية التقييم من أكثر الطرق أهمية في الارتقاء بدرجة الوثوق بعملية تقييم الأداء، ويشمل ذلك توفر أوزان موحدة لتقييم فعالية الأداء، ومستويات محدد للمقيمين، والقيام بعملية التقييم في وقت واحد. ويؤدي توحيد طريقة تقييم الأداء إلى تخفيف أثر الأخطاء المترتبة على العوامل الموقفية والعوامل الفردية العارضة.
* **مستوى الوظيفة أو المركز**: وهي المشكلات التي تظهر عند تقييم مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي خاصة في الوظائف العليا ذات الأهمية المرتفعة، فإن معظم تقييمات هذه المراكز تستند على أهمية الوظيفة ومركزها وليس على الأداء الفعلي لشاغليها.
* **اتجاهات الإدارة في استخدام التقييم**: إن المعرفة المسبقة لنية الإدارة للهدف من استخدامات التقييم تعكس اتجاهات الرؤساء في إعطاء التقديرات لمرؤوسيهم، فإذا كان اتجاه الإدارة ترقية بعضهم، فقد يميل الرؤساء إلى إعطاء تقديرات مناسبة كي يتمكن هذا البعض من الاستفادة من فرص الترقي.
* **تأثير الهالة** يقصد بتأثير الهالة Hallo effect: بأنه انطباع الرئيس عند عملية التقييم لخصائص وسمات من يتم تقييمه من مرؤوسيه، أو أن

التقييم حول سمة أو صفة معينة يؤثر في تقييم السمات والصفات الأخرى للمرؤوسين.

مع التسليم بوجود وأهمية هذه المشكلات، إلا أنها تعكس حقيقة لا يمكن إغفالها، بأن عملية تقييم الأداء هي عملية إدراكية بالدرجة الأولى كما أنها عملية صنع القرارات، ولتجنب هذه المشكلات فإن العلاج الأساسي لها ينحصر أساساً في طرق تقييم الأداء ومدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على اكتشاف الفروقات الفردية في أداء الموارد البشرية، وهذا ما سنناقشه في الموضوع التالي.

◻ طرق تقييم الأداء

يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال طريقة أو أكثر من الطرق المعتمدة عملياً في تقييم الأداء، عموماً يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء Appraisal methods إلى: الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

- **الطرق التقليدية**: تقسم هذه الطرق إلى: طريقة المقاييس المتدرجة، طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة القوائم وطريقة التوزيع الإجباري.

- **طريقة المقاييس المتدرجة**: تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم طريقة المقاييس المتدرجة Graphic rating scale method على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين، ثم تحديد مدى معين لتقييم كل خاصية. ويبدأ الرئيس في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم أخيراً يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع السمات أو الخصائص.

* **طريقة الترتيب**: تقضي طريقة الترتيب Alternation ranking method أن يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو الإدارة وبالتالي أهداف المؤسسة.
* **طريقة المقارنات الثنائية**: تقوم طريقة المقارنات الثنائية Paired Comparison method على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم. تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة لكل سمة أو خاصية بباقي المرؤوسين، مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة.
* **طريقة القوائم**: يتم بمقتضى طريقة القوائم Check-list قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين، ويتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوس الذي يقوم بتقييم أدائه.
* **طريقة التوزيع الإجباري** وفقاً لطريقة التوزيع الإجباري Forced distribution method، يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مراكزها، كأن يضع ١٥٪ من أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى، و٢٥٪ في المجموعة التي تليها وهكذا، ويجري تقسيم الأفراد إلى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طبقاً للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

- **الطرق الحديثة**:

أبرز الطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية هي:

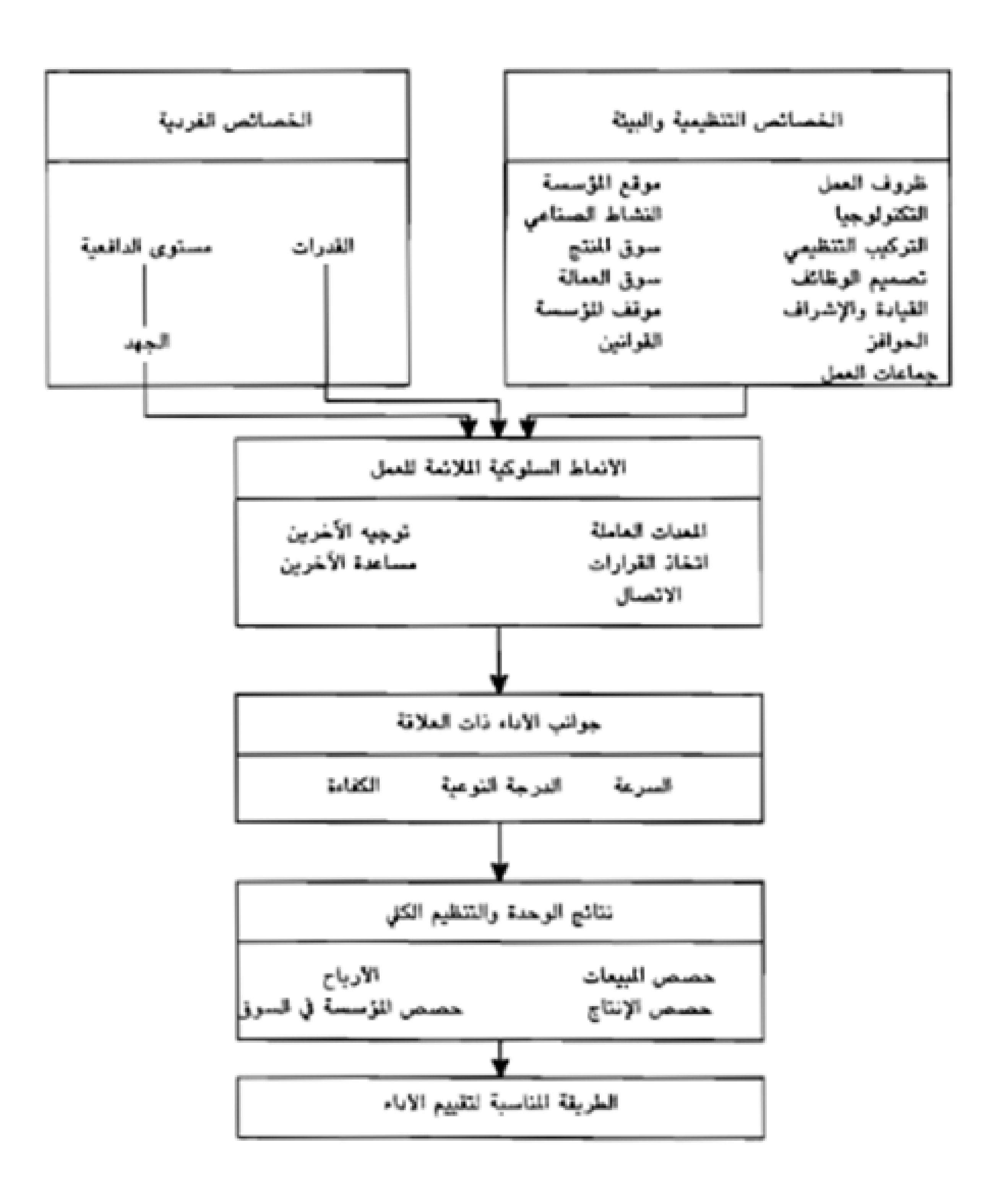
طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة التقرير المكتوب والإدارة بنظام الأهداف.

* **طريقة الاختيار الإجباري**: تقوم طريقة الاختبار الإجباري Forced-Choice على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي المرغوبة في الفرد، وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في أداء الفرد. ويتم إعداد سر خاص بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وذلك السر لا يعرفه الرئيس القائم بعملية التقييم. ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن الصفات المرغوبة في المرؤوس واثنتين تعبران عن الصفات غير المرغوبة فيه، ويطلب من المشرف وضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على المرؤوس والعبارة الأقل انطباقاً عليه. وبمراجعة العبارات المختارة على السر الخاص يمكن تحديد قيم الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في السر الذي تم إعداده مسبقاً.
* **طريقة الأحداث الحرجة**: الأساس في طريقة الأحداث الحرجة Critical incidents هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم. ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد من الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.
* **طريقة التقرير المكتوب**: تقوم طريقة التقرير المكتوب Free-form essay على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة ولا يركز على الوقائع الأساسية

فقط، إنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته وتعليقاته على هذا الأداء. ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام والتعليقات حسب دلالاتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم.

* **طريقة الإدارة بنظام الأهداف:** تتضمن طريقة الإدارة بالأهداف Management by objectives (M.B.O.) وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل مرؤوس ومراجعة مدى تقدمه في تحقيقها. وتتطلب من الرئيس أن يحدد أهدافاً معينة لكل مرؤوس ثم يناقشها ويناقش أدائه وتقدمه في العمل نحو تحقيق الأهداف المخصصة له.

بعد استعراضنا لطرق تقييم أداء الموارد البشرية، يبقى السؤال المطروح هو: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الاختيار بين الطرق البديلة لتقييم الأداء؟ إن عملية تقييم الأداء كما أشرنا تخدم عدة أهداف، وبالتالي ليس من الممكن أن تكون هناك طريقة شاملة ومناسبة لخدمة كل الأهداف، فالمشكلة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، تتمثل في تحديد طريقة تقييم الأداء المناسبة على ضوء الهدف المراد تحقيقه. هذا من جهة أما من جهة ثانية فإن معايير تقييم الأداء تتكون من جوانب كثيرة، إلا أن بعضاً منها فقط قد يلائم هدفاً تقييماً محدداً، زيادة على ذلك، تختلف الأهداف المحددة لتقييم الأداء بشكل كبير من مؤسسة لأخرى، وتختلف اختلافاً كبيراً فيما بينها من حيث العوامل البيئية والتنظيمية والفردية التي تؤثر على الأداء. لذا من المفروض عند اختيار طريقة أو طرق مناسبة لعملية التقييم أن تؤخذ تلك العوامل في الحسبان وإلا فرغ التقييم من مضمونه، ولن يحقق الأهداف المطلوبة. فيما يلي يمكننا أن نحدد ماهية الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار طريقة ما من طرق تقييم الأداء وفقاً للشكل التالي:



شكل رقم (٨ ـ ١٥)

اعتبارات اختيار طريقة تقييم الأداء

◻ أساليب نقل نتائج تقييم الأداء

بالرغم من عدم ارتياح الرؤساء بتقديم نتائج التقييم لمرؤوسيهم، إلا أن هذه الخطوة ضرورية جداً للحفاظ على مستويات الأداء المستقبلية للمرؤوسين، وقد أورد خبراء عديدون في هذا المجال عدة أساليب للتغلب على مقاومة الرؤساء في نقل نتائج تقييم الأداء أهمها:

* **الإخبار بالنتائج**: أي بلّغ وامتنع، يقوم هذا الأسلوب على أخبار المرؤوس بنتائج تقييم أدائه السلبية والإيجابية معاً، ثم يبت الرئيس صحة التقييم، كما يحاول الرئيس أن يؤثر على المرؤوس حتى يحصل على التزام منه بتحسين مستوى أدائه، لا يعتمد هذا الأسلوب على محاولة الرئيس أخذ وجهة نظر المرؤوس أو الاستماع إلى تعليقاته أو الدفاع عن نفسه تجاه نتائج تقييم أدائه.
* **الإخبار بالنتائج والاستماع إلى المرؤوس**: أي بلّغ وأنصت، هو نفس الأسلوب السابق، ولكن يُسمح للمرؤوس بمناقشة الرئيس بنتائج تقييم أدائه، ويتابع ردود فعله تجاه التقييم وإرشاده بأسلوب غير موجه.
* **حل المشكلات**: يقوم هذا الأسلوب على مناقشة الأهداف التي تم صياغتها للمرؤوسين مسبقاً وارتباطها بمستويات أدائه ومدى تقدمه في العمل وصولاً لتلك الأهداف، ومن ثم يسعى الرئيس إلى حل المشكلات والصعاب التي تحد من فاعلية أداء المرؤوس بتذليله لتلك المشكلات. يعتبر أسلوب حل المشكلات أكثر فعالية من غيرها من حيث رفع درجة رضا المرؤوسين واتجاههم نحو تحسين مستويات أدائهم.

ولكن بالرغم من أهمية هذه الأساليب وأفضلية الأسلوب الأخير، إلا أنه لا بد من مناقشتنا لمقابلات التقييم، ما لها وما عليها، وكيف يمكن تفعيلها؟

◻ مقابلة تقييم الأداء

تبلغ عملية التقييم ذروتها بمجرد الإعلان عن إجراء مقابلات التقييم وإصدار الأحكام المرتبطة بأداء الموارد البشرية. لذلك من واجب الرؤساء اطلاع مرؤوسيهم على مدى تقدمهم، وشرح وجهة نظرهم في نتائج أدائهم وحكمهم عليه من خلال مقابلات التقييم، لأن المرؤوسين يحتاجون إلى معرفة نتائج عملهم، خاصة إذا كانوا يحتاجون إلى تحسين في مستويات أدائهم. فمقابلة التقييم Appraising interview هي بمثابة لقاء عمل بين الرئيس والمرؤوس لمراجعة تقييم أدائه، واتخاذ جملة قرارات لمعالجة القصور في الأداء ودعم نقاط القوة فيه حفاظاً على مستويات الأداء المطلوبة لتعزيز الفاعلية التنظيمية. إذاً ما هي أهداف المقابلة، إدارة المقابلة، مشكلات المقابلة وكيفية علاجها.

• أهداف المقابلة

إن تحليل المعلومات والمعطيات الناتجة عن عملية التقييم لا تخدم فقط إدارة الموارد البشرية في الحكم على فعالية أداء الموارد البشرية، إنما قد يساعد التحليل على اكتشاف ثغرات تنظيمية قد تحول دون تحقيق الأداء المطلوب للموارد البشرية، بناء عليه تتمحور أهداف المقابلة في النقاط التالية:

* تصوير وضعية الأداء للموارد البشرية، واطلاعهم على نتائج ممارستهم للوظائف أو للمهن التي يشغلونها.
* تحديد مكامن القوة والضعف في الأداء، والتمهيد لدعم مكامن القوة والسيطرة على مكامن الضعف بغية إزالتها.
* مشاركة الموارد البشرية في طبيعة الوسائل والإجراءات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المستقبلي.

* تحديد نقاط القوة والضعف من وجهة نظر المرؤوسين فهي تتعلق بتنظيم وإجراءات وظروف العمل، والاطلاع على وجهة نظرهم بخصوص أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية والمؤسسة.
* الاطلاع على آراء الموارد البشرية بخصوص عملية تقييم أدائهم، وإشعارهم بأن آراءهم موضع مناقشة وترحيب.

• إدارة المقابلة

يعتقد الكثير من الكتاب بأن إمكانيات نجاح مقابلات التقييم وتحقيق أهدافها يتوقف على كيفية إدارة المقابلة How to conduct the inerview من جهة، وعلى كفاءة الرؤساء في إدارة مقابلات التقييم. ولكن برأينا أن فعالية المقابلة وإن كانت تتوقف على كيفية إدارتها، إلا أن المدخل الوحيد لتحسين شروط نجاح المقابلة التقييمة، هي في تدريب الرؤساء على إجراء مقابلات التقييم، لأن الاستهانة باختيار من ليست لديهم القدرة على إدارة المقابلة، قد يتسبب بمشكلات ذات تأثيرات سيئة بين الرئيس ومرؤوسيه، وقد تشجع في حالات كثيرة إلى إثارة أنواع من الصراعات الظاهرة أو الخفية بين الطرفين، مما يفقد عملية ونتائج التقييم أهميتها وأهدافها. إن التسليم بأهمية تدريب الرؤساء على إجراء مقابلات التقييم كدخل إلزامي لضمان فعالية إدارة المقابلة، يمكن في المرحلة التالية إبراز أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة المقابلة التقييمية الفعالة وهي:

* يستهل الرئيس المقابلة بأن يعرض على المرؤوس أهداف هذه المقابلة، وأن الهدف النهائي لهذه المقابلة هي لمساعدته في استشراق المستقبل.
* يبدأ الرئيس حواره مع المرؤوس بالتركيز أولاً على نقاط القوة في أدائه والثناء عليه، على أن ينتقل الرئيس بعد ذلك إلى عرض نقاط الضعف.
* يترك الرئيس المرؤوس بإبداء رأيه، وعليه أن يتوقع موقفاً دفاعياً خاصه برده على أدائه الضعيف، وفي هذه الحالة فإن قدرة الرئيس على التعامل

مع الموقف الدفاعي هي مهارة تقييمية هامة جداً، وعليه أن يدرك أن السلوك الدفاعي للمرؤوس هي مسألة عادية، وبالتالي على الرئيس عدم مهاجمة الموقف الدفاعي للمرؤوس، إنما يتطلب الموقف استيعاب ردات فعل المرؤوسين والسماح لهم بإظهار هذا الميل للدفاع.

* أن يفسح الرئيس في المجال للمرؤوس وأن يشجعه على تقييم ذاته، وذكر كافة المشكلات التي تعيق هذا الأداء، وأن يسمع اقتراحاته بشأن وسائل حلها.
* أن يبين الرئيس للمرؤوس تلك المجالات في عمله التي بإمكانه أن يطور فيها أداءه من خلال التدريب وفرص التنمية المتاحة أمامه.
* أن يقدم الرئيس كافة المساندة للمرؤوس حول تحسين أدائه المستقبلي، وقد يذهب الرئيس في هذه المرحلة من المقابلة إلى تقديم توجيهات وإرشادات في مجالات معينة خاصة بالعمل لتحسين مستوى أداء المرؤوس.
* أن يتأكد الرئيس من أن المرؤوس قد أدرك فعلاً نقاط القوة والضعف في أدائه، وأن المقابلة قد بلغت ذروة نتائجها وأهدافها، ويلجأ الرئيس في النهاية إلى مشاركة المرؤوس في وضع أهداف جديدة وتحديد إجراءات وأساليب تحقيقها.
* إن كافة المرؤوسين يميلون إلى معرفة نتائج أعمالهم من جهة نظر رؤوسائهم، ولكنهم في الواقع يريدون ويميلون أكثر إلى سماع الدعم والتشجيع والشعور بالأمان من رؤوسائهم، وليس الانتقاد والتهديد.
* أثبتت حالات كثيرة أن الانتقاد والتهديد الذي يوجهه الرئيس لمرؤوسيه نتيجة التقييم، قد يحدث آثاراً سلبية سواء على الأداء المستقبلي للمرؤوسين، أو على المناخ العام للوحدة التنظيمية التي يعمل في إطارها الرئيس والمرؤوس.
* إن قناعة المرؤوس بتحيُّز الرئيس في عملية التقييم، تسمح له باستخدام وسائل دفاعية في المستقبل، خاصة إذا كان الرئيس عرضة للتقييم من

جانب المرؤوس نفسه، فرد فعل المرؤوس حيال التقييم ستكون موضع انتقام، وتحيز كردة فعل طبيعية.

إزاء هذه المشكلات، لا بد لإدارة الموارد البشرية من تفعيل إدارة المقابلات بغرض تقييم أداء مواردها بما يحقق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

□ مشكلات مقابلة التقييم والحلول

مع التسليم بأهمية الركائز التي تقوم عليها إدارة المقابلة التقييمية، إلا أن هناك عدة مشكلات تعيق فعالية المقابلة في تحقيق أهدافها، ولعل أبرز هذه المشكلات هي التي تتجسد في صعوبة المواقف التي يقفها الرؤساء عند إصدار الأحكام على نتائج أداء مرؤوسيهم، فمعظم الرؤساء لا يفضلون تمثيل دور القضاة خاصة إذا كانت نتائج التقييم سلبية بالنسبة للمرؤوسين، لذا لا يفضّل الرؤساء نقل نتائج تقييم الأداء لمرؤوسيهم. ويورد أحد المختصين في هذا المجال شواهد تفيد أن الرؤساء المباشرين قد اكتشفوا أن تجربة نقل نتائج ومعلومات التقييم السلبية تجربة غير سارة. ويعتقد خبراء آخرون أن الرؤساء يتحفظون ولا يعطون تفصيلات حينما يضطرون إلى مواجهة مرؤوسيهم بحقائق تقييم أدائهم. كما كشفت إحدى الدراسات حول تقييم الأداء أن الرؤساء الذين يعلمون بأن نتائج تقييم أداء مرؤوسيهم ستخدم أغراضاً إدارية، يقومون في الواقع بإعطاء تقديرات أعلى من التقديرات التي تستخدم نتائجها لأغراض التطوير والتدريب.

إن إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات، طالما أن مقابلات التقييم هي حاجة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها في بلورة نتائج التقييم، واستخدامها في عمليات التحسين المستمر لمستويات أداء الموارد البشرية،

وفي هذا الإطار نرى **أولاً**: ضرورة أن تسعى الإدارة إلى نشر ثقافة تقييمية تُبرز من خلالها أن أهداف التقييم ستصب في مصلحة مواردها حالياً وفي المستقبل، في صورة تحسين مستمر لمستويات أدائهم، وانعكاس ذلك على مساراتهم الوظيفية داخل المؤسسة. لا شك أن هذه الثقافة ستزيد من عوامل الثقة، مما يقلل الشعور بالتهديد وعدم الأمان من نتائج تقييم رؤوسائهم. **ثانياً**: أن يترك الرؤساء لمرؤوسيهم الفرصة باكتشاف مكامن التطوير والتحسين بأنفسهم، كمدخل استيعابي لردات فعل المرؤوسين، مما يسهل بعد ذلك من قبول المرؤوسين لتوجيهات الرؤساء والقناعة بتنفيذها. **ثالثاً**: أن يعرف الرئيس حدوده، كأن لا يتوقع حل جميع المشكلات التي تواجه مرؤوسيه خاصة المشكلات الإنسانية، لذا فإن قدرة الرئيس على إقناع مرؤوسيه على فهم وإدراك بعض نقاط الضعف في أدائهم شيء، والتعامل مع المشكلات النفسية العميقة لمرؤوسيه شيء مختلف تماماً. **رابعاً**: أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من أن نتائج طرق التقييم المستخدمة في عملية التقييم على درجة عالية من الدقة وبعيدة عن التحيز والتفضيل الشخصي، مما يرفع من مستويات الثقة، وتكون مصدر ارتياح من قبل المرؤوسين ويزيد من فعالية المقابلة.

◻ منهجية عملية تقييم الأداء

من خلال استعراضنا لعملية تقييم الأداء والمشكلات التي تعترضها، ومن ثم كيفية السيطرة على هذه المشكلات بغرض ضمان فعالية هذه العملية، نوصي المؤسسات التي تعتمد على التقييم في اكتشاف مستويات أداء مواردها البشرية بمنهجية متكاملة لهذه العملية، تقوم على الخطوات التالية: رسم سياسة التقييم وإعلانها، اختيار طريقة التقييم، العلاقة بين أطراف عملية التقييم وأخيراً مواجهة نتائج التقييم.

• **رسم سياسة التقييم وإعلانها**

رسم السياسة تبدأ بتحديد الأهداف التي تستخدم من أجلها سياسة التقييم، تحديد الموارد التي ستخضع للتقييم، تحديد من يتولى عملية التقييم وأخيراً تحديد الفترات الزمنية التي سيخضع فيها الأداء للتقييم.

إن رسم السياسة يجب أن يكون مستنداً عى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالنسبة لكافة الوحدات التنظيمية في هياكل المؤسسات، ومن ثم يتم شرح هذه الأهداف للموارد البشرية، بهدف تحديد دور كل فرد في المؤسسة وعلاقته بأهداف وحدته. تساعد عملية صياغة الأهداف تحديد مستويات الأداء للوحدات التنظيمية ومن ثم مستويات أداء الموارد ضمن هذه الوحدات، مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشترط علي مواردها بلوغ مستويات محددة للأداء، إذا لم يتم تدريبهم على كيفية الوصول لتلك المستويات.

في إطار رسم السياسة أيضاً، ينبغي على إدارة الموارد البشرية تحديد ما الذي تريد تقييمه، أي قياس أداء الموارد البشرية، لتتولى بعد ذلك تخصيص المعايير التي يمكن استخدامها في قياس الأداء. أن تركيز إدارة الموارد البشرية في تقييمها لأداء الموارد البشرية على خصائص أو سمات معينة أو نواحي سلوك محددة، يحقق موضوعية التقييم ويسهّل اختيار الطريقة المناسبة لقياس السمات أو الصفات التي يمكن الحكم عليها عند قياس مستويات أداء الموارد البشرية.

• **اختيار طريقة التقييم**

بعد تحديد سياسة التقييم ومكوناتها، تبدأ إدارة الموارد البشرية باختيار الطريقة التي تساعدها على ذلك، وهنا لا بد وأن نشير إلى اتجاه

المؤسسات الجمع بين أكثر من طريقة لهذا الهدف وذلك تحقيقاً للدقة والموضوعية في عملية التقييم.

في المبدأ، يتوقف اختيار الطريقة التقييمية على من سيتولى عملية التقييم وعلى عدد الموارد البشرية التي ستخضع لهذه العملية. إن قلة عدد الرؤساء القائمين بالتقييم، يمكّن الإدارة من تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون حاجة إلى تفسير كل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء فيفضل أن تكون الصفات المعنية محددة وواضحة.

في المبدأ أيضاً، يراعى عن تحديد الصفات أو السمات المطلوب تقييمها، طبيعة الوظائف في المؤسسة، بمعنى آخر عند اختيار الصفات المطلوب تقييمها عند المرؤوس ينبغي أن تكون ملائمة لنوعية الوظيفة أو المهنة التي يمارسها. من جهة ثانية يجب التأكد من فهم الرئيس للصفات المطلوب وضع تقييم عنها، ويرجع السبب في ذلك إلى اختلافات فهم الرؤساء لتلك السمات أو الصفات، ولضمان فهم الرؤساء لمعاني تلك السمات فمن الضروري وجود تعريفات محددة لتلك الصفات والسمات.

في المبدأ أخيراً أنه حين تحدد إدارة الموارد البشرية الصفات والسمات أو العوامل التي تشكل أساس التقييم، فإنه يجب توضيح هذه العوامل أو السمات ليس إلى الرؤساء فقط إنما لكافة الموارد البشرية.

- **العلاقة بين أطراف عملية التقييم**

استطراداً من الخطوتين السابقتين، لا بد للرؤساء أن يوضحوا لمرؤوسيهم أبعاد ودورهم في تحقيق الأهداف، المزايا التي سيحصلون عليها من اتباع الخطة المتفق عليها لتحقيق الأهداف، ومن ثم التركيز على

أهمية أدائهم للوظائف المطلوبة منهم. كما لا بد للرؤساء أن يوضحوا لمرؤوسيهم النتائج السلبية على أوضاعهم الوظيفية في حالات عدم تحقيق الأداء المطلوب. وفي إطار العلاقة أيضاً، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في إرساء مفهوم جيد للعلاقات بين طرفي عملية التقييم، تقوم على التعاون والتواصل والتوجيه واستعراض المشاكل والبحث في أسبابها وطرق حلها، مما يساعد على تقوية العلاقة التبادلية بين طرفي التقييم ويدفع المرؤوسين إلى تحسين مستويات أدائهم. تعكس هذه العلاقة القوية اتجاهاً لدى الرؤساء إلى إخبار مرؤوسيهم عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف، أو إخبار بعضهم بنقاط الضعف في أدائهم وسبل علاج هذا الضعف تمهيداً لرفع مستويات أدائهم.

- **مواجهة نتائج التقييم**

إن عقد مقابلات التقييم مرحلة أساسية لمناقشة تقييم أداء المرؤوسين والمشاكل أو الصعوبات التي تعترض مسيرة أدائهم وكيفية التغلب عليها. إن مناقشة النتائج وتبادل الآراء حول العمل والبيئة التنظيمية تسمح لإدارة الموارد البشرية مناقشة الرؤساء لنتائج التقييم واتخاذ كافة القرارات التي تتلاءم مع هذه النتائج (قرارات إدارية، قرارات تدريبية وقرارات تنظيمية).

إن منهجية تقييم الأداء هي عملية مستمرة وذلك لارتباطها بصفة مستمرة بتقييم أداء الموارد البشرية، وعلى اعتبار أن الأداء هو الشغل الشاغل لكافة المديرين وللمؤسسة أيضاً، لذا فإن مراجعة هذه المنهجية وتطويرها تعتبر تحدياً قائماً لإدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباط هذه المنهجية بجمله تغييرات محتملة على أهداف المؤسسة مما يستدعي ذلك من تغييرات على مكونات عملية تقييم الأداء.



الفصل التاسع

التعويضات وتقييم الوظائف

- مفهوم التعويضات في العمل
- أهمية التعويضات والمزايا
- التعويضات وأداء الموارد البشرية
- نظرية العدالة
- التعويضات وأنواعها
- التعويض المباشر وتقييم الوظائف
- نظم الأجور في المؤسسات

الفصل التاسع

التعويضات وتقييم الوظائف

مقدمة

تقوم المؤسسات في العصر الحديث على مبدأ الشراكة الدائمة بين المؤسسة ككيان اقتصادي اجتماعي حاضن للموارد البشرية، والموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لنمو وتميُّز وديمومة المؤسسة، وتقوم هذه الشراكة على توازن المصالح بين المؤسسة ومواردها وتصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة هذه المؤسسة وبالتالي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية. على ماذا ترتكز هذه الشراكة بالنسبة للفرد وللمؤسسة؟

بالنسبة للفرد فهو يمارس عملاً ويقدم وقتاً وجهداً لأسباب ودوافع واحتياجات متعددة ومتشعبة. بالنسبة للمؤسسة فهي في مقابل هذا الوقت والجهد تحقق أداءً تم رسم إطاره وحجمه ونوعه لكل فرد. ما بين تقديم الوقت والجهد وتحقيق الأداء، ما بين مدخلات الفرد (وقت وجهد) ومخرجاته (الأداء)، تتحدد تعويضات الفرد من حيث القيمة والنوعية.

هذه العلاقة التبادلية للمصالح بين الفرد والمؤسسة، ترسم العلاقة التبادلية الأكبر والأشمل بين الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة التي تقوم على قناعة هذه الموارد بتقديم إمكانياتها وخبراتها مقابل قناعة المؤسسة بتقديم تعويضات ومزايا بشكل يؤسس إلى تأمين استقرار ونمو

وتميُز الموارد البشرية والمؤسسة في الوقت نفسه، ويؤسس أيضاً إلى تمتين قاعدة ومبدأ الشراكة بين الطرفين.

▫ مفهوم التعويضات في العمل

مع تسليمنا بتعدد المفاهيم المتعلقة بتعويضات العمل Conpensation at work التي تدفعها المؤسسات مقابل جهود وخبرات مواردها البشرية. فسلة التعويضات والمزايا هذه ترتبط مباشرة بعوامل كثيرة، منها ما يخص المؤسسة، ومنها يرتبط بتأثيرات المحيطات على رسم وتخطيط المؤسسة لمضمون هذه السلة من تعويضات ومزايا وأهدافها بغرض التأثير على توجيه سلوكيات أداء الموارد البشرية في الاتجاهات التي ترسمها استراتيجية إدارة الموارد البشرية. ولكن بالرغم من اختلاف المؤسسات فيما بينهما بهذا الخصوص، إلا أن القاسم المشترك بين معظمها هو في كيفية إدارة سلة التعويضات والمزايا بشكل يجعل من بعضها مؤسسات تتمتع بمستويات عالية من الاستقرار لمواردها البشرية، وفي الوقت نفسه رائدة في جذب الموارد البشرية الذكية.

ولكن بالرغم من تعدد النظرة والمفاهيم إلى التعويضات إلا أن أكثر المفاهيم وضوحاً هو الذي يشير إلى كافة أشكال الأجور والعوائد التي يحصل عليها الفرد نظير جهد مبذول في وظيفة محددة، أو نظير عمله بوظيفة معينة.

وهذه التعويضات قد تأخذ أسلوبين: **الأسلوب الأول** وهو المتعلق بالمدفوعات المالية المباشرة والتي تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات، **والأسلوب الثاني** وهو المتعلق بالمدفوعات غير المالية والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والخدمات والإجازات مدفوعة الأجر.

▫ أهمية التعويضات والمزايا

مما لا شك فيه أن حجم التعويضات والمزايا التي يقدمها القطاع العام والأعمال للموارد البشرية المستوظفة فيهما في كافة الدول دون استثناء، لا يسمح بتجاهل أهمية سلة التعويضات، من حيث حجم التعويضات ونوعياتها، ومن حيث تأثيراتها على مالية الدولة أو على حجم التكاليف في مؤسسات قطاع الأعمال وانعكاساتها على رفاهية المجتمع. ويمكن أن ننظر إلى أهمية التعويضات من خلال رؤيتين: رؤية داخلية وأخرى خارجية.

فيما يتعلق **بالرؤية الداخلية** تبرز أهمية التعويضات في: **رؤية المؤسسة ورؤية الموارد البشرية.**

تنظر المؤسسات إلى التعويضات بالرغم من ضخامتها خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، إلا أنها تدخل ضمن استراتيجياتها وسياساتها وتعطى لها أولوية عن سواها كونها أحد أهم مقومات استقرارها ومن ثم تميزها للمحافظة على مركزها التنافسي. كما أن تميز إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات مميزة للتعويضات، يسمح لهذه المؤسسات أن تتصدّر القيادة Leader في جذب أكفأ الموارد البشرية وأن لا تكون مؤسسات تابعة Follower. تبرز أهمية التعويضات بالنسبة للمؤسسات[1] مع فلول نظرية أن التعويضات المنخفضة يجعل من المؤسسة أكثر تنافسية من غيرها، ذلك أن هناك تكاليف شاملة مرتبطة بطبيعة وعنصر العمل تحدد هي مستوى المنافسة الذي يجب أن يسود، وهذه التكاليف لا تنشأ فقط بسبب مستويات التعويضات ولكن أيضاً بسبب مستوى ونوعية الإنتاجية، لذلك فإن القضية لا تتعلق فقط بما تحصل عليه

---

(١) Penny Hackett. Op. Cit., PP 200-201.

الموارد البشرية من تعويضات ومزايا، إنما أيضاً بما يحققونه من إنتاج من حيث الكم والنوع.

أما الأساس في أهمية التعويضات بالنسبة للموارد البشرية كونها **أولاً**: تحقق لها مستويات عالية من الاستقرار الحالي والمستقبلي نتيجة شعورها بالأمان والأمن في مؤسسات تطبق معهم قاعدة الشراكة في المصالح، **ثانياً**: تحقق لها مستويات عالية من الرضا الوظيفي حيث تميل الموارد البشرية إلى قناعتها بأن جهودها توازي وتستحق التعويضات التي تحصل عليها، **وثالثاً**، تنظر الموارد البشرية إلى أن توازن المصالح بينهم وبين المؤسسة سيحقق درجات عالية من الولاء المتبادل بين الطرفين، وبالتالي من الطبيعي أن تربط الموارد البشرية الولاء ومستوياته بتميز التعويضات التي يحصلون عليها من المؤسسة بمقارنة بغيرها.

أما فيما يتعلق **بالرؤية الخارجية**، تبرز أهمية التعويضات من وجهة نظر: الدولة والنقابات العمالية.

تنظر **الدولة** إلى أهمية التعويضات التي تحصل عليها الموارد البشرية بمدى تأثيراتها مباشرة على الاقتصاد المحلي وتحديداً على الناتج المحلي، وعلى متانة وحصانة هذه الموارد اقتصادياً واجتماعياً، لما تشكله هذه التعويضات بأشكالها المختلفة من سد منيع في توازن المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تظهر نتيجة الإخلال في توازن التعويضات. كما تؤدي التعويضات إلى تعزيز أسواق العمل وعلى المعروض منها كون هذه التعويضات قادرة بشكل كبير على الوفاء بالتزامات الموارد البشرية اقتصادياً واجتماعياً. كما يعطى تدخل الدولة في القرارات المتعلقة بالتعويضات أهمية خاصة للتعويضات على المستويين العام والخاص من حيث إعادة العدالة في توزيع الدخل والثروة بين المواطنين، ومن حيث

التدخل المباشر في تحديد مستويات الحد الأدنى للأجور أو في كيفية التعويض عن الوقت الإضافي وكذلك المزايا والخدمات التي يجب على المؤسسات في قطاع الأعمال تقديمها لمواردها البشرية.

أما على مستوى **النقابات العمالية**، تبرز أهمية التعويضات في تدخل النقابات لتأمين الحماية القانونية للموارد البشرية ولمكتسباتها، كالمساومة الجماعية، توقيت الحصول على التعويضات، ضمان الحصول على التعويضات ومدى توافقها مع غلاء المعيشة والرعاية الصحية.

▫ التعويضات وأداء الموارد البشرية

من المنطقي أن تلعب التعويضات بأشكالها المختلفة قوة تأثيرية على أداء الموارد البشرية أياً كان الأسلوب المعتمد في منح هذه التعويضات. كما تقوم معظم المؤسسات الكبيرة بإجراء دراسات دورية للتعرف على مدى إدراك الموارد البشرية وإحساسهم لديها تجاه سلة التعويضات المعتمدة لديها، ومدى تحقيق هذه التعويضات للأهداف المحددة لها في شكل سياسات تأخذ في الاعتبار متغيرات متعددة ترتبط بالمحيطات ذات العلاقة المباشرة مع المؤسسة. من هذا المنطلق ما هي اتجاهات التعويضات من وجهة نظر المؤسسة؟ بالمقابل كيف تقيّم الموارد البشرية سلة التعويضات، هذا ما سنعالجه في الموضوعات التالية.

• اتجاهات المؤسسة بشأن التعويضات

تحظى التعويضات بأهمية بالغة من قبل إدارة الموارد البشرية نظراً لانعكاسها فور إعلانها بصورة سياسات على مسارات أداء الموارد البشرية والتالي على المسار العام لأداء المؤسسة. لذا ما هي أهم الأهداف التي يجب أن تؤسس عليها التعويضات، وكيف يتم صياغة السياسات الكفيلة بتنفيذها؟.

إن إمكانيات تأثير التعويضات على أداء الموارد البشرية، يتوقف بالدرجة الأولى على مدى إدراك إدارة الموارد البشرية بأن التعويضات ينبغي أن تستند على جملة أهداف أهمها: العدالة، الضمان والحماية، التوازن، المشاركة والتحفيز.

إن الحاجة إلى تحقيق **العدالة** Equity[1] تعتبر من العوامل المؤثرة والحاكمة في تحديد حجم ونوع التعويضات التي يتوقعها الفرد مقابل وقت وجهد العمل أو الوظيفة أو المهنة التي يمارسها، بمعنى آخر تحقق العدالة من التعويضات بمجرد ارتفاع مستويات التوقع للفرد من عدالتها. إن تحقيق العدالة من التعويضات كهدف مركزي لإدارة الموارد البشرية، لا يجب أن يقتصر تحقيقها داخل المؤسسة، إنما يجب أن تمتد عدالة التعويضات قياساً بالتعويضات الممنوحة في المؤسسات المنافسة، هذا وسنتطرق لاحقاً إلى نظرية العدالة، عدالة التعويضات كأبرز هدف من أهداف التعويضات في حث الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية.

إن قدرة التعويضات في التأثير على أداء الموارد البشرية، تتوقف على توفير مقومات **الحماية والضمان** للموارد البشرية Safety and Security، ويعني الحماية والضمان هو أن توفر سلة التعويضات والمزايا كافة مقومات الحماية والضمان من المخاطر المتعارف عليها داخل وخارج المؤسسة، وأبرز ما يجب أن تغطيه هذه السلة، المرض، التقاعد، حوادث العمل، التوقف عن العمل والبطالة... الخ.

أما بخصوص **التوازن** Balance، يعني أن تلعب سلة التعويضات دوراً أساسياً في تضييق الهوة بين جملة التعويضات التي يحصل عليها الفرد

---

(١) R.Wayne Mondy, Robert M.Noe, Op. Cit., PP 285-286.

قياساً بالأفراد الآخرين على نفس مستوى الكفاءة، أو تضييق الهوّة بين تعويضات الرئيس والمرؤوس، لأن الخلل الواضح في التوازن يخلق دون شك شعوراً بالاستياء وبالتالي انخفاضاً في الروح المعنوية، وقد يؤدي ذلك إلى خلل واضح في أداء الموارد البشرية إن مقارنة سلة التعويضات مسألة طبيعية في حالات عدم رضا الموارد البشرية عليها، وبالتالي تفقد التعويضات أهدافها في التأثير على الأداء.

أما المشاركة Participation تعني مشاركة الموارد البشرية في رسم سياسات التعويضات في المؤسسة لتحقيق مبدأ الاعتراف والقبول بها، مما يعطي التعويضات قوة الدفع المطلوبة للتأثير على أداء الموارد البشرية.

أما الاتجاه الأخير للتعويضات **فهو التحفيز** Incentive أي توجيه سلوكيات الموارد البشرية وتوظيفها في خدمة الأداء المخطط للمؤسسة، فالتعويضات إذاً تهدف إلى إيجاد الدافع أو تحقيق الدافعية لدى الموارد البشرية وتحفيزهم على تحقيق أفضل أداء للوظائف أو المهن التي يمارسونها.

موضوع سياسة التعويضات في المؤسسة Compensation Policies، فالسياسة هي مجموعة من الإرشادات ترسم مسارات أداء الموارد البشرية، إلا أن هذه السياسة وإن كانت توجه الموارد البشرية إلا أنها ترتبط بمجموعة من المتغيرات تؤثر تأثيراً مباشراً على سياسة التعويضات. فاختلاف حجم المؤسسات على سبيل المثال يسمح للمؤسسات الكبيرة التي تواجه منافسات حادة أن ترسم سياسة مميزة للتعويضات تمكنها من مواجهة منافسة قوية قياساً بالمؤسسات التي تعمل في ظل ظروف مستقرة، حيث تتميّز سياسة تعويضاتها بالثبات والاستقرار.

بالرغم من أهمية الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسات إلى

تحقيقها من سلة التعويضات والمزايا المقدمة لمواردها البشرية والتي تتمحور حول استقرار مواردها وتفعيل ولائها من جهة، وإلى تحقيق مستويات متوازنة لأدائها على مدار حياة المؤسسة، ولكن كيف تنظر الموارد البشرية إلى سلة وسياسة التعويضات في المؤسسة؟

- **اتجاهات الموارد البشرية بشأن التعويضات**

تختلف الأسباب والدوافع التي تدفع الموارد البشرية للعمل في وظيفة أو مهنة محددة وفي مؤسسة معينة دون غيرها، ومع هذا الاختلاف تشكل التعويضات والمزايا قوة الجذب الأساسية التي تقف وراء قرارات الموارد البشرية في المفاضلة بين الرفض والقبول. أثبتت عدة دراسات أن قبول أو رفض الموارد البشرية يتوقف بالدرجة الأولى على رؤيتهم وقناعتهم بأهمية التعويضات كقوة جذب لهم الآن ولتطلعاتهم المستقبلية. كيف إذاً تنظر الموارد البشرية إلى التعويضات وتأثيراتها مقابل الوقت والجهد المبذول لوظيفة أو مهنة معينة على المحددات الذاتية ذات الصلة المباشرة بسلوكياتها، بمعنى آخر ما هي العلاقة بين التعويضات وكل من المحددات التالية: الروح المعنوية، الرضا الوظيفي والدافعية.

تنظر الموارد البشرية فيما يتعلق **بالروح المعنوية** إلى مدى تأثير التعويضات والمزايا الأخرى على مستويات روحها المعنوية، بحيث تدفع هذه التعويضات والمزايا التي تقدمها المؤسسة باتجاه خلق الرغبة لدى الموارد البشرية من أجل تكريس الوقت والجهد في خدمة الأداء العام للمؤسسة، أو بمعنى آخر هي التزام الموارد البشرية ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها. لذا تنظر الموارد البشرية إلى التعويضات والمزايا كمدخل أساسي في رفع مستويات الروح المعنوية، الذي يكرّس منطق أولويات المؤسسة وهو: أن تأخذ من الموارد البشرية

أقصى ما تستطيع من وقت وجهد وتقدم لهم أقصى مقابل من تعويضات ومزايا. من أجل هذا بدأت المؤسسات بإجراء دراسات دورية للتعرف على مدى إدراك الموارد البشرية وإحساسهم تجاه سلة التعويضات والمزايا، ومدى مساهمة وتأثير هذه التعويضات والمزايا ليس على الروح المعنوية لمواردها البشرية إنما إلى رفع الروح المعنوية إلى أعلى مستوياتها، من خلال استخدام كافة الوسائل والطرق التي تساعد على زيادة رغبة الموارد البشرية في رفع مستويات أدائها، وتعتبر الروح المعنوية العالية هي إحدى هذه الوسائل.

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بالموارد البشرية وخلق الظروف لتنميتها، واقع الأمر إن تحسن ظروف العمل يدفع إدارة الموارد البشرية إلى العناية بهذا الأمر بغية الإفادة من القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، وكذلك إلى إرضاء شعورهم بتهيئة الاستقرار النفسي لهم من خلال التعويضات والمزايا والخدمات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بتوفيرها.

يظهر لنا بوضوح أهمية الروح المعنوية وتأثيرها على جهد وأداء الموارد البشرية، كما يظهر لنا أيضاً كيف تنظر الموارد البشرية إلى التعويضات والمزايا التي تقدمها المؤسسات كمدخل أساس في رفع روحهم المعنوية. بالمقابل إن شعور الموارد البشرية بعدم كفاية التعويضات والمزايا في التأثير على روحهم المعنوية، تبدأ بعض المؤشرات التي تدل على انخفاض الروح المعنوية وبالتالي إلى عدم استقرار أداء الموارد البشرية، من أبرز هذه المؤشرات هي: فقدان الاهتمام بالعمل، ارتفاع معدل دوران العمل، كثرة الشكاوى، التوقف عن العمل، الغياب... الخ.

إن معالجة وتحليل المؤشرات السابقة تؤدي إلى معرفة السبب الأساسي الذي أوجدها، أما معالجتها واختيار السياسة المناسبة فهي مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبرأينا ستكون أول الحلول المطلوبة للسيطرة على هذه المؤشرات هو إعادة النظر بسلة التعويضات والمزايا التي تقدمها المؤسسة، إلى أن تدرك الموارد البشرية بأنها متوازنة وعادلة مع الوقت والجهد المبذول في العمل.

إن طبيعة التنافر لأمر واضح في العلاقة بين عنصري التعويضات والمزايا والرضا الوظيفي للموارد البشرية، فالموارد البشرية تنظر إلى التعويضات نظرة الريبة والشك وعدم الاقتناع وأخيراً عدم الرضا لمبررات كثيرة، يأتي في مقدمة عدم الرضا، على سبيل المثال، قد لا يقتنع الفرد بالوظيفة أو المهنة التي أسندت إليه في هيكلية المؤسسة مما يجعل مستوى الرضا الوظيفي لديه عند مستوياته المنخفضة، خاصة إذا كان من أصحاب الكفاءة ويدرك تماماً بأنه يستحق وظيفة أو مهنة في مستوى أعلى، فالشعور بتفاوت التعويضات والمزايا بينه وبين غيره تجعل من الرضا الوظيفي كما ذكرنا في مستوياته المنخفضة. إن تمسك الموارد البشرية بوظائفها واقتناعها بالعمل الذي تمارسه والتزامها واستقرارها يجب أن تعكس مستويات عالية من التعويضات والمزايا لتعكس بالتبعية درجات مرتفعة من الرضا الوظيفي، وهيكله التعويضات والمزايا ستؤثر بدون شك على السلوكيات الإيجابية للموارد البشرية.

أما بخصوص التعويضات **والدافعية** فالنقاش في هذا الإطار يدور حول أسئلة مركزية: **أولها** لماذا يعمل الفرد؟ **وثانيها** ما هي القوى التي تحرك سلوك الفرد؟ **وثالثها** ما هو تأثير الدوافع على ميول وسلوكيات الموارد البشرية؟ كل هذه الأسئلة تعطي إجابة واحدة تتمحور حول أهمية

تحديد القوى الدافعية التي تحرك الموارد البشرية باتجاه الأداء المخطط لها في الهياكل التنظيمية للمؤسسات.

كثيرة هي النظريات التي ركزت على الربط بين أداء الموارد البشرية والتعويضات، لما لهذا الارتباط من تأثير قوي على دافعية وسلوكيات الموارد البشرية. إن نظريات التحفيز أسست لإدارة الموارد البشرية في مسألة الدافعية إمكانية الربط بين أداء الموارد البشرية بالتعويضات والمزايا، لأن هذا الربط يزيد عملياً من دافعية الموارد باتجاه الأداء الذي يحقق الإنتاجية المطلوبة، خاصة إذا أخذت المؤسسة بالحسبان ضرورة منح التعويضات والمزايا بعد تحقق الأداء الإيجابي للموارد البشرية.

إن حاجات ورغبات وتطلعات الموارد هي الأساس في بناء هيكلية التعويضات والمزايا في المؤسسات، وكلما تمكنت المؤسسات من إشباع هذه الحاجات والرغبات من خلال التعويضات والمزايا، كلما اتجهت المؤسسات إلى زيادة الدافعية لمواردها البشرية ـ وهذا ما ترغب به هذه الموارد ـ كلما تقدمت المؤسسة بخطوة سريعة باتجاه فاعلية وكفاءة أدائها التنظيمي.

خلاصة القول لم يحظ إلا القليل من جوانب السلوك التنظيمي بالدراسة والبحث، مثلما حظيت به موضوعات الروح المعنوية والدافعية والرضا الوظيفي، إذ من الواضح أن هذه الموضوعات في غاية الأهمية لتسيير العمل وتحقيق الأداء والإنتاجية المطلوبة، ولكن في الحقيقة فإننا إذا ما سلمنا بالخاصية الاقتصادية للمديرين، فإن الإنتاجية أو الأداء تعد واحدة من المعايير الثانوية لنجاح المديرين بعد معيار الربح، كما أن المحاولات التي تم القيام بها من أجل ربط هذه المتغيرات بالإنتاجية والأداء قد أخفقت في بيان أي نوع من الاتساق يجب أن يتم بينهم،

فالروح المعنوية العالية، على سبيل المثال ليست شرطاً كافياً لحدوث الأداء أو الإنتاجية العالية، كما أنها لا تؤدي بالضرورة إلى إنتاجية أعلى من الروح المعنوية المتدنية، لقد فرض هذا الأمر على الباحثين أن يسلموا إلى حد ما بأن الحديث عن الرضا الوظيفي غالباً ما يكون أقل أهمية من التأثير على سلوكيات الموارد البشرية بين البدائل المتوقعة للبدائل المرتبطة بالروح المعنوية والدافعية.

ولكن بالرغم من تعارض نتائج الدراسات والأبحاث المتعلقة بالدافعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي وعلاقتهم بالأداء والإنتاجية إلا أن خلاصة القول، رغم اختلاف الرؤية بين المؤسسة والموارد البشرية حيال أهمية وأهداف التعويضات والمزايا، إلا أن الاتجاهات العالمية بخصوص بناء مؤسسات مميزة، يجب أن ينطلق من قدرة ما سبق وذكرناها بأن هذا البناء لا يمكن أن يتحقق أو يتأسس **أولاً** إلا من خلال استقطاب وجذب أكفأ الموارد البشرية، ومن ثم تحفيز وتنمية وتطوير هذه الموارد، **وثانياً** توازن المصالح بين المؤسسة والموارد البشرية ويأتي في مقدمتها مبدأ لا يقبل الجدل هو التوازن بين جهود الموارد البشرية وسلة التعويضات والمزايا التي تقدمها المؤسسة، شرط تحقيق مبدأ عدالة التعويضات والمزايا بين سائر مواردها البشرية. ولكن ما هو المقصود بعدالة التعويضات هذا ما سنناقشه مباشرة.

◻ نظرية العدالة Equity theory

تطرقنا في مجالات سابقة إلى موضوع التوازن بين وقت وجهد الفرد وحجم التعويضات والمزايا التي يحصل عليها من المؤسسة، بغض النظر عن مركز وظيفته أو مهنته في هيكلية المؤسسة. نقصد بالتوازن أن الفرد لا يكتفي فقط ببذل الجهد للحصول على التعويضات المقابلة له فقط، إنما

بحرص على الشعور بعدالة هذه التعويضات ومناسبتها أي توازنها للجهد الذي بذله. فالعدالة Equity والحاجة إليها تعتبر من العوامل الحاكمة في تحديد مستويات التعويضات والمزايا التي يحصل عليها الفرد، ولكن كيف يحرص أو يطمئن إلى توافر هذه العدالة؟. عادة يحرص الفرد على مقارنة نفسه بالآخرين القريبين من ظروف عمله، ويحكم على درجة التشابه أو الاختلاف في المعاملة التي يلقاها في المؤسسة قياساً بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الآخرين. فإذا كانت حصيلة المقارنة إنه يعامل معاملة مشابهة فلا ردود فعل سلبية تجاه المؤسسة، أما إذا كانت النتيجة أنه يحظى بمعاملة مختلفة (أقل) فالشعور بالتوتر سيكون سيد الموقف وبالتالي يلجأ إلى مجموعة من ردود الأفعال السلبية تجاه المؤسسة، ولكن بمن يقارن الأفراد أنفسهم؟ وما هو أساس المقارنة؟

عادة يقارن الفرد ما يحصل عليه من تعويضات ومزايا مع أقرانه أي بالآخرين الذين يعملون في نفس المؤسسة وبوظائف أو مهن مماثلة، أو قد يذهب نفس الفرد بمقارنة ما يحصل عليه مع أقرانه في مؤسسات منافسة.

فالعدالة الداخلية Internal Equity بالنسبة للفرد هو إدراكه بأن سيحصل على تعويضات مقابل الجهد الذي يبذله متوازياً مع تعويضات أقرانه في الوظائف المماثلة، كما يدرك في نفس الوقت، أن الاختلافات في الوظائف ومراكزها تؤثر على حجم وطبيعة التعويضات وفقاً لأهمية الوظائف في الهياكل التنظيمية. أما العدالة الخارجية External Equity بالنسبة للفرد فهي إدراكه أيضاً من خلال المقارنة لوظائف أو مهن مشابهة إلى حد كبير في مؤسسات منافسة إلى الوظيفة أو المهنة التي يمارسها أنه يحصل على تعويضات ومزايا لا بدون فروقات واضحة.

أما فيما يتعلق بأساس المقارنة، عادة لا يقارن الفرد الحجم المطلق

للتعويضات والمزايا التي يحصل عليها، إنما يبني مقارنته على تلك التعويضات أي المخرجات Outputs التي حصل عليها مقابل جهده أو عمله أي مدخلاته مقارناً بما حصل عليه أقرانه مقابل عملهم، فالتعويضات لا تقارن بالتعويضات، إنما الأساس في المقارنة هي التعويضات قياساً إلى Inputs التي قدمها الفرد والآخرون إلى المؤسسة، لذا بالنسبة للفرد يكون أساس المقارنة:

$$\frac{\text{تعويضات الفرد}}{\text{مدخلات الفرد}} \Leftarrow \frac{\text{تعويضات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}}$$

إن موقف الفرد في المؤسسة يتوقف على نتائج هذه المقارنة، فإذا تساوت النسبتين شعر الفرد بعدالة التعويضات التي تقدمها المؤسسة، أما خلاف ذلك يشعر الفرد حينذاك بتوتر وصراع يكون دافعاً له بحيث يتجه سلوكه نحو اتخاذ كافة المواقف لتصحيح الخلل في المعادلة تحقيقاً لمبدأ العدالة، ولكن ما يجب الإشارة إليه أن الجهد ليس هو المدخل الوحيد الذي يدخل ضمن مقارنات الفرد مع أقرانه، إنما تتضمن المدخلات مستوى التعليم، قدرات الفرد ومهاراته، خبراته، أدواره. . . الخ، إذاً تشكل مدخلات الفرد للمقارنة سماته بالمطلق والتعويضات الخاصة به قياساً بالآخرين.

إن حكم الفرد (الموارد البشرية) بتكافؤ نسب المقارنة سيكون في وضع يشعر من خلاله بالعدالة، ولن تتوافر له دافعية ما لتغيير سلوكه تجاه المؤسسة. أما إذا كانت نسب المقارنة مختلفة، يشعر الفرد عندئذ بتوتر وعدم توازن نتيجة فقدان وغياب العدالة، وهنا يبرز أمامنا احتمالات: **الأول** أن يقدّر الفرد أن وضعه أسوأ من وضع قرينه **والثاني** أن يقدر بأن وضعه أفضل منه.

يواجه الفرد الاحتمال الأول من خلال:

* الضغط على المؤسسة لتحقيق مبدأ التكافؤ بين النسبتين بزيادة التعويضات التي يحصل عليها قياساً بالآخر.
* إذا لم يحقق الضغط على المؤسسة إعادة التكافؤ، يذهب باتجاه الضغط لتقليل التعويضات التي يحصل عليها الآخر.
* الاتجاه نحو تقليل الفرد لمكونات مدخلاته (الجهد) في محاولة منه لاستعادة التكافؤ في نسبة المقارنة.
* الاتجاه بالضغط على زيادة مدخلات الآخر.
* الاتجاه نحو ترك المؤسسة خاصة في حالات اليأس من عدم عدالة التعويضات، مما يزيد من فرص تغييره للمؤسسة بحثاً عن العدالة في مؤسسة أخرى.
* الاتجاه نحو تغيير مدركاته فيما يتعلق ببعض التقديرات أو أن يزيد من قيمة أدوار الفرد الآخر.

أما في الحالة المعاكسة، كأن يأتي حكم الفرد بأن وضعه أفضل من الآخر، فإنه يتجه نحو تغيير مدركاته عن المكونات الداخلة في المقارنة، ويبدأ بإقناع نفسه بأن مدخلاته هي في واقع الأمر أفضل مما كان مدركاً لها في بداية المقارنات.

بالرغم من بعض التحفظات على نظرية العدالة، إلا أنها أوضحت لنا أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة دائمة لما يحصل عليه وما يقدمه بما يحصل عليه الآخرين من جراء ما يقدمونه. لذا على إدارة الموارد البشرية أن تسعى إلى تقديم تعويضات ومزايا عادلة داخلياً وخارجياً، وتعني العدالة هنا إلى ضرورة ربط التعويضات بما تقدمه الموارد البشرية لتحقيق مزيد من الرضا والارتياح للموارد البشرية. كما تميل اتجاهات إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات إلى توفير

هامش واسع من المعلومات للموارد البشرية، بالقدر الذي يتيح مقارنة التعويضات التي يحصلون عليها قياساً بالتعويضات المقدمة في مؤسسات منافسة.

نعتقد من خلال ربطنا لموضوع التعويضات والمزايا بأداء الموارد البشرية باعتباره أحد أهم المحددات التي يتم عن طريقها تخصيص التعويضات والمزايا للوظائف والمهن في المؤسسات. كما نعتقد أن التعويضات والأداء يجب أن يرتبطا ارتباطاً وثيقاً، واعتبار هذا الارتباط شرطاً مسبقاً للحصول على التعويضات. ولكن بالرغم من أهمية الأداء كمحدد أساسي في تخصيص التعويضات، إلا أنه لا يمكن تجاهل محددات أخرى يجب أن تأخذها إدارة الموارد البشرية في الحسبان عند تخطيط وتخصيص التعويضات والمزايا تمهيداً لربطها بالوظائف أو المهن. من المحددات الأخرى الجهد Effort، الأقدمية Seniority، المهارات المملوكة Skills Held، صعوبة الوظيفة Job difficulty ودرجة الاستقلالية Discretionary Job. أخيراً يبرز من التناقض الذي يوجد كثيراً بين ما تعلنه المؤسسة على أنها تكافئه عليه وبين ما يدركه الفرد على أنه يكافأ عليه، بمعنى أن المؤسسة قد تعلن أنها تمنح التعويضات على أساس معايير معينة للأداء بينما يدرك الفرد أن التعويضات الممنوحة لا تعتمد على المعايير المعلنة من قبل المؤسسة. نعتقد أخيراً أن إدارة الموارد البشرية إذا أرادت من تخصيص التعويضات أن تستفيد إلى أقصى درجة من التعويضات والمزايا التي تمنحها للموارد البشرية، أن تكون عملية التخصيص مبنية على محددات واضحة للموارد البشرية لا تقبل اللبس أو الخطأ، وأن يحقق التخصيص مبدأ العدالة الداخلية والخارجية للتعويضات والمزايا لكافة الوظائف والمهن داخل المؤسسة.

وهنا لا بد وأن نشير أخيراً، أن عواقب انعدام العدالة في التعويضات فيما يخص أسواق العمل الخارجية، فمن الممكن أن تكون نتائجها سيئة على المؤسسة، والتي قد لا تكون قادرة على جذب المواهب المطلوبة والاحتفاظ بها. كما أن تكاليف تحقيق أو الحفاظ على العدالة هي باهظة الثمن، ذلك أن تلبية جميع عروض التعويضات المنافسة التي تستطيع الموارد البشرية الحصول عليها، قد يشجع الموارد البشرية على البحث عن أغلى العروض الوظيفية لإقناع الإدارة على زيادة تعويضاتها، وهي مسألة تستنفذ وقتاً طويلاً ومكلفه بالنسبة للموارد البشرية. كما تكون عواقب انعدام العدالة داخلياً مدخلاً لانعدام الرضا لدى الموارد البشرية، وعدم بذل جهد كاف، وانعدام الثقة في المؤسسة بشكل عام. كما أن انعدام العدالة داخلياً قد يؤدي إلى نشأة صراعات داخل المؤسسة، وهذا يستنفذ وقت المديرين ومواردها البشرية، ناهيك عن استنفاذ طاقاتهم وجهدهم وبالتالي أدائهم. كما أن الحفاظ على عدالة داخلية مرتفعة، قد ينشأ عنه المبالغة في التعويضات لبعض الموارد البشرية مقارنة بالتعويضات الخارجية، في الوقت الذي تكون فيه التعويضات قليلة، مما يؤثر تأثيراً سلبياً على عدالة التعويضات الداخلية.

إن المحافظة على مستويات عالية لأداء الموارد البشرية يستلزم دون شك تصميم أنظمة للمحافظة على العدالة الداخلية والخارجية للتعويضات، وبتطوير هذه الأنظمة من وقت لآخر دون التضحية بأي من العدالتين، ولكن تبقى هذه المشكلة هاجساً مستمراً لإدارة الموارد البشرية التي تسعى في ظل الضغوط الداخلية والخارجية إلى إدارة التوازن باستمرار لخفض المشكلات والحفاظ على نظام للتعويضات يحقق عدالة في التعويضات وفعالية في الأداء.

◻ التعويضات وأنواعها

من الصعوبة بمكان تحديد أنواع التعويضات Typs of Conpensation فهي أعقد بكثير من الاعتقاد الشائع وأكثر تنوعاً وتشعباً داخل المؤسسة وحتى بين المؤسسات باختلاف طبيعة أنشطتها، ولكن رأينا أن نميز بين أنواع التعويضات وفقاً لتأثيرها أو طبيعة الهدف منها، وبناء عليه نقسّم أنواع التعويضات إلى: مجموعة التعويضات المحفزة للموارد البشرية ومجموعة التعويضات التي تؤمن صيانة وحماية الموارد البشرية.

فيما يتعلق **بالتعويضات المحفزة** للموارد البشرية فإن التعويض المباشر Direct Compensation والتعويض غير المباشر Indirect Compensation أو الفوائد غير المالية Nonfinacial Compensation هي أبر أشكال هذا النوع من التعويضات والمزايا والتي تؤثر مباشرة على دافعية الموارد البشرية لبذل مجهود أكبر ورفع مستويات أدائهم[١].

أما بخصوص التعويضات والمزايا والتي تعرف تقليدياً بالمزايا والخدمات الإضافية مثل أنظمة المعاشات والتقاعد وخطط التأمينات الاجتماعية ونظم الأمن والسلامة... الخ، وسائل التعويض هذه هي عوامل تؤثر على صيانة وحماية الموارد البشرية والمحافظة عليها أكثر من تأثيرها على تحفيزهم ودفعهم. أن هذه النوعية من الخدمات والمزايا هي متاحة لكافة الموارد البشرية بغض النظر عن الأداء، وبالتالي لا ترتبط به مباشرة، إنما تميل إلى الإبقاء والمحافظة على الموارد البشرية في المؤسسة، ولكنها لا تثير دافعيتهم لبذل مجهودهم ورفع مستويات أدائهم، إنما تهدف هذه المزايا والخدمات بالأساس إلى تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية وتشكل مظلة أمان بالنسبة لهم.

---

(١) Luis R.Gomez Mejia, and Others, Op. Cit., P 403.

عموماً أياً كانت طبيعة التعويضات المتاحة أمام الموارد البشرية في المؤسسة، إلا أنه بالنسبة لها تعتبر مظلة متكاملة من التعويضات، تخضع دائماً للمقارنة على المستوى الفردي أو الجماعي لاستشراق عدالتها قياساً بمدخلات كافة الموارد البشرية. على وجه العموم لا بد وأن تتولى إدارة الموارد البشرية ووفقاً لاستراتيجيتها، أن تحقق ازدواجية الأهداف من جراء سياسات التعويضات والخدمات والمزايا المعتمدة في المؤسسة، فلا أرجحية للتعويضات المحفزة على المزايا والخدمات الأخرى التي تشكل ضمان الأمان في حماية وصيانة مواردها البشرية، إنما من مصلحة المؤسسة صياغة مظلة أو شبكة أو هيكلية من التعويضات، تشكل في بداية الأمر أرضية صلبة لدافعية مواردها البشرية من جهة، وعاملاً قوياً في تأمين استقرار مواردها من جهة ثانية، وقوة جذب للموارد البشرية الذكية والموهوبة من مصادر الاستقطاب المختلفة من جهة ثالثة.

▫ التعويض المباشر وتقييم الوظائف

يعتبر التعويض المباشر Direct Compensation أو العائد من أكثر الموضوعات إثارة للغموض أو الجدل بين الموارد البشرية والمؤسسات، نظراً لاعتماد إدارة الموارد البشرية إلى معايير متعددة سبق وذكرناها في احتساب وتخصيص التعويضات المباشرة، ولكن هذا لا يوضح ما يمكن عمله من أجل التأكيد من أن الفروقات الجوهرية بين التعويضات المباشرة يمكن التعرف عليها ويمكن تحديدها، كما لا يؤكد بأن التعويض أو العائد أو الأجر المدفوع يعكس في واقع الأمر حقيقة وموضوعية هذه الفروقات، بمعنى آخر تناسبه مع هذه الفروقات، وهذه مسألة في غاية الأهمية والتعقيد لكل الأطراف المعنية داخل المؤسسة، إدارة المؤسسة، إدارة الموارد البشرية وأخيراً الموارد البشرية المتأثرة مباشرة بهيكل أو نظام الأجور.

لذا **فالتعويض المباشر** هو الأجر أو الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد مقابل قيامه بالوظيفة أو المهنة التي يشغلها، وأوقات العمل الإضافية والإجازات المدفوعة الأجر، المشاركة في الأرباح والمكافآت على الأداء المتميّز. إن تحديد[1] الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد وتبرير الفروقات في الأجور لكافة الموارد البشرية، هي من الأهداف الأساسية لهياكل أو نظم الأجور في المؤسسات. ولكن كيف يتحقق ذلك؟ لتحقيق هذه الغاية على المؤسسة إن تستخدم تقييم الوظائف لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى ومن ثم تحديد مستويات الأجور العادلة الذي يعكس الفروق التي تم تحديدها بين الوظائف.

- **تقييم الوظائف**

يعني تقييم الوظائف Job evaluation تحديد الثقل والأهمية النسبية لها على أساس معرفة واضحة ودقيقة لسمات الوظيفة وسمات شاغلها (وصف وتوصيف الوظائف)، هذا التحديد يهدف إلى ثلاثة أمور: **الأمر الأول** يؤسس إلى ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها ومستواها على مستوى المؤسسة ككل، **الأمر الثاني** ضمانة العدالة Worth of Job، أو العدالة النسبية في تسعير الوظائف وبالتالي تحديد أجورها، أما **الأمر الأخير** ويؤكد على تماثل الأجور للوظائف المتجانسة في المؤسسة وعلى تباينها مع الوظائف الأخرى.

مع حداثة الاهتمام بدراسات التقييم للوظائف مع بداية القرن

---

(١) Robin J.Ely, Erica Gabrielle, Maureen A.Scully: Reader in Gender work, and Organization, Blacwell publishing, 2003, P 280.

العشرين، إلا أن ابتكار طرق تقييم الوظائف بدأت بالظهور في أوائل العشرينات، إلا أن انتشار استخدامها كأساس لتحديد الأجور لم يبدأ إلا في أوائل الثلاثينات أي مع ظهور التشريعات العمالية التي كفلت للموارد البشرية حصولها على أجور عادلة. كما أدى ظهور الحركة النقابية وأثرها على فعالية مساوماتها في المفاوضات الجماعية، إلى دفع المؤسسات بتطبيق أنظمة التقييم كمدخل لمعالجة مشكلات تحديد الأجور وتبرير الفروقات في الوظائف، وأخيراً كأداة فعالة للرقابة على الأجور والتأكد من قدرتها التأثيرية في تحفيز الموارد البشرية.

ساعدت حداثة نظم تقييم الوظائف إلى نزع فرص مشجعه للصراعات والنزاعات والمقارنات بين المؤسسة ومواردها البشرية بشأن الأجور، على اعتبار أن تقييم الوظائف وفقاً لمدخل منظم سيحقق في نهاية الأمر مستويات عالية من الرضا على الأجر وعلى الأداء معاً، لكن تتطلب فعالية تقييم الوظائف الشروط الضرورية التالية:

- ارتكاز عملية تقييم الوظائف وإظهار الأهمية النسبية لكافة وظائف المؤسسة، على المكونات الفعلية والحقيقة لوصف وتوصيف الوظائف، بحيث يمكن أن تتم عملية القياس والمقارنة على الوعاء الحقيقي لكل وظيفة (وصف وتوصيف الوظائف).
- إن الأساليب التي تقوم عليها عملية تقييم الوظائف، هي في الواقع ليست أسساً فنية بحتة، إنما هي أساليب تشكل مخرجاتها مدخلات للحكم الشخصي للقائم أو القائمين بالتقييم، ولكن بطريقة عقلانية ومنطقية تمهداً لإمكانيات التطبيق السليم لنظم الأجور المعادلة.
- إن التمهيد لعملية التقييم وأهدافها مسألة ضرورية لدعم نتائجها، ابتداء من الفكرة إلى الشعور بالعدالة لكل من الموارد وإدارة المؤسسة.
- إن مقارنة الموارد البشرية للتعويض المباشر داخل أو خارج المؤسسة

تحقيقاً للعدالة الداخلية والخارجية، يستدعي توفير قاعدة بيانات عن الأجور في الشركات المنافسة قبل تخصيص الأجر لكل وظيفة بهدف الوصول إلى عدالة الأجور وذلك على ضوء نتائج تقييم الوظائف.

* توافر التأييد والدعم الكامل من إدارة المؤسسة والرغبة في حل المشكلات الخاصة بالأجور وتصميم هيكل يتسم بالعدالة وقائم على مبدأ تقييم الوظائف والالتزام بنتائجها.
* تحديد الحاجة إلى تقييم الوظائف، بحيث لا تشكل هذه الخطوة صدفة عابرة تهدف إلى حل مشكلة جزئية أو وظائف محددة في الهياكل التنظيمية فقط، فالعدالة الجزئية لوظيفة أو مهنة معينة لا يعني تعميم العدالة على كافة الوظائف، أو أن مشكلة عدم العدالة قد تم تسويتها. لذا فإن معرفة عدم العدالة في منح الأجور ليس بالأمر الصعب، فمؤشرات عدم الرضا هي المعيار التي يجب الاستناد عليه في تقدير الحاجة إلى ضرورة المباشرة في عملية تقييم الوظائف، وذلك لتصحيح الأوضاع الناتجة عن عدم العدالة.
* إن النجاح في اختيار القائمين بتقييم الوظائف (لجنة) تعتبر الخطوة الأولى للوصول إلى تقييمات موضوعية لها. ويكون هدف القائمين **أولاً** أن تصل إلى مختلف وجهات النظر الموارد البشرية حول الوظائف موضع التقييم، حيث قد يكون لديها وجهات نظر مختلفة بخصوص الوظائف، **وثانياً** يجب أن يتم اختيار القائمين (اللجنة) من ذوي الاختصاص ويكون عددهم مقبولاً وممثّلاً من إدارة الموارد البشرية والإدارات الأساسية، مما يجعل من نتائج تقييم الوظائف أكثر قبولاً من جانب الموارد البشرية.

• **عملية تقييم الوظائف**

تهدف جميع طرق تقييم الوظائف Methods of job evaluation إلى ترتيب الوظائف أو المهنة بحسب قيمتها أو أهميتها النسبية تمهيداً لتسعيرها، ولكن المشكلة تتلخص في اختيار الطريقة المناسبة لظروف وإمكانيات المؤسسة، وإلى طبيعة ونوع الوظائف أو المهنة المطلوب تقييمها. إن استخدام طريقة أو أكثر في عملية التقييم تستوجب من القائمين على التقييم القيام بثلاث خطوات متتالية: **الخطوة الأولى** تختص بتحديد مجموعة وظائف (١٥ ـ ٢٠ وظيفة) تكون مرجعية يمكن الاقتداء والاستناد عليها، وعادة تمثل مجموعة الوظائف التي يجب أن تقيّم أولاً، **الخطوة الثانية** تتمثل في اختيار العوامل التعويضية، و**الخطوة الأخيرة** وهي الوظيفة الأساسية للمقيمين حيث يتم تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة باستخدامهم في ذلك طريقة أو أكثر من طرق التقييم.

من جهة ثانية، إذا كان الهدف من عملية تقييم الوظائف هي تحقيق العدالة الداخلية والخارجية من خلال وضع وتحديد هيكل للأجور، فإنه يمكن تحقيق هذه العدالة من خلال اتباع الخطوات التالية: **أولاً** تحديد الأهمية أو القيمة النسبية لكل وظيفة في المؤسسة باستخدام طرق التقييم، **ثانياً** تجميع كل مجموعة من الوظائف المشابهة في فئات أجرية، **ثالثاً** تسعير كل فئة أجرية (استخدام منحنيات الأجور) و**أخيراً** وضع معدلات مناسبة للأجور. هذا وسنناقش كل خطوة من الخطوات السابقة بشيء من التفصيل.

* **تحديد الأهمية النسبية للوظائف**

يتم تحديد الأهمية أو القيمة النسبية للوظائف من خلال الطرق التالية:

طريقة الرتب (الترتيب)

تعتبر طريقة الرتب Ranking Method من أكثر الطرق شيوعاً في تقييم الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كون عدد الوظائف فيها قليلاً مما يسهّل عملية التقييم. ويتم بموجب هذه الطريقة ترتيب الوظائف في المؤسسة وفقاً لأهميتها النسبية لكل منها، أو ترتيب كل وظيفة وفقاً لأهميتها النسبية لباقي الوظائف أو من أعلاها إلى أدناها هيكلياً.

وتقوم هذه الطريقة على تجميع المعلومات عن الوظيفة، حيث يُعد وصف مختصر للوظيفة ويعتمد عليه في عملية التقييم، ولكن معيار التقييم وفقاً لهذه الطريقة هو النظر إلى الوظيفة كونها وحدة متكاملة، وليس على عوامل منفردة كمستوى التعليم أو الخبرة أو المسؤولية، وبذلك تكون عملية ترتيب الوظائف Rank Jobs غير دقيقة وبالتالي تخضع لمهارة وخبرة القائمين بالتقييم، ويوضح الجدول التالي ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها:

الوظيفة	الأهمية النسبية	الترتيب
مدير مبيعات	أكثر أهمية	١
مدير إقليمي	↓	٢
مشرف مبيعات	↓	٣
مساعد مشرف مبيعات	↓	٤
مندوب مبيعات	↓	٥
مساعد مندوب مبيعات	أقل أهمية	٦

جدول رقم (٩ ـ ٢)
ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها

تعد طريقة الرتب من أبسط طرق التقييم، ويسهل شرحها للقائمين

على التقييم، كما لا تستغرق وقتاً مقارناً كما تستغرقه باقي طرق التقييم المستخدمة. إلا أن ما يعيب تطبيق هذه الطريقة أنها تعتمد بشكل أساسي على التخمين، وبالتالي فهي لا تعتمد على مقياس محدد يمكن الاستناد عليه في قياس قيمة كل وظيفة قياساً بباقي الوظائف في المؤسسة، لذا فإن أقصى ما تقدمه هذه الطريقة هو ترتيب الوظائف فقط من حيث أهميتها النسبية وثقلها النوعي إلى وظائف ومهن أكثر أو أقل أهمية، من أجل هذه البساطة فهذه الطريقة تتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أشرنا سابقاً.

طريقة التصنيف في مجموعات

أيضاً تعتبر طريقة التصنيف في مجموعات Job Classification Method من أبسط الطرق وأكثر اعتماداً في التطبيق. تقوم هذه الطريقة على تصنيف الوظائف والمهن في مجموعات محددة، وتعرّف كل مجموعة **بفئة** معينة في حال احتوائها على وظائف متشابهة، أو **درجات** في حالة احتوتها على وظائف متشابهة من حيث درجة الصعوبة ولكنها مختلفة.

ولكن بالرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أنها غير معقدة إذ يمكن تصنيف الوظائف بأي وسيلة، إلا أن سلبية هذه الطريقة هي في صعوبة صياغة وصف دقيق للدرجات أو الفئات الوظيفية، وبالتالي فهي خاضعة للحكم والتقدير الشخصي في التقييم، لذا تعتمد المؤسسات بجانب هذه الطريقة على استخدام الطرق الكمية من أجل رفع مستويات الدقة في التقييم.

طريقة النقط

تعد طريقة النقط Point method من أكثر الطرق الكمية استخداماً في

مجال تقييم الوظائف، وأكثرها دقة نسبياً نظراً لاعتمادها على تفصيلات كثيرة، واستنادها على مدخل تحليلي لقياس الأهمية النسبية للوظائف. تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظائف والمهن المراد تقييمها على أساس عوامل تعويضية أو عوامل مشتركة بين هذه الوظائف، وتعطى كل وظيفة عدداً محدداً من النقط بالنسبة لكل عامل كأساس للتقييم، وبعد تحديد هذه النقط يمكن بالتالي تحديد درجة الأهمية النسبية للوظيفة. من جهة ثانية وبعد تجميع النقط فإنه كلما زاد عدد النقط لكل وظيفة، كلما كان ذلك مؤشراً على أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى، وبالتالي كلما استدعى ذلك إعطاؤها أجراً يفوق ما حصلت عليه الوظائف ذات القيم الرقيمية الأقل.

ولكن مع أهمية هذه الطريقة إلا أنها تتميز بالموضوعية والدقة في عملية تحديد الأهمية النسبية للوظائف مع تقليل واضح للاعتبارات الشخصية والإنسانية والتحيز من قبل القائمتين بعملية التقييم، كما تسمح هذه الطريقة باستخدام مقاييس التقييم المستخدمة في التقييم لفترة زمنية طويلة حتى ولو تغيّرت الوظائف خلال هذه الفترة. ولكن بالمقابل فإن أوجه القصور في هذه الطريقة، منها ما يتعلق بصعوبة تنفيذها فهي تحتاج إلى إجراءات فنية شبه معقدة وتدريب القائمين على التقييم لفترات زمنية طويلة، بالإضافة أيضاً إلى أن اختيار وتعريف العوامل التعويضية والدرجات وتقدير النقط لكل وظيفة في غاية الصعوبة، ويعتمد على التقدير الشخصي للقائمين بتنفيذ هذه الطريقة.

طريقة العوامل المقارنة

لا تختلف طريقة العوامل المقارنة Factor Comparison method في كيفية تحليلها للوظائف إلى عواملها التعويضية المكونة لها، وتحديد القيمة

النسبية لكل عامل على حدة في صورة تقدير كمي أو رقمي يتناسب وأهمية هذا العامل في الوظيفة. إلا أن هذه الطريقة تعتبر تعديلاً لطريقة الرتب والتي تنظر إلى الوظيفة أو المهنة باعتبارها وحدة متكاملة، ثم يتم ترتيب الوظائف اعتماداً على عامل واحد كدرجة الصعوبة في أداء الواجبات الوظيفية. كما تختلف هذه الطريقة أيضاً مع طريقة النقط في الإجراءات الفنية المتبعة في تحديد الأهمية النسبية للوظيفة، حيث يتم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة وفقاً لطريقة النقط ومقارنتها مفردة بمقياس أو معيار محدد يوضح به عوامل التقييم ودرجات لكل عامل على حدة لتقدير درجة وجود كل عامل من العوامل الوظيفية. أما في طريقة العوامل المقارنة فتحدد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم على حدة، وفي النهاية يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة ممثلاً للقيمة النسبية لهذه الوظيفة.

لا شك أن التعديلات التي تم إضافتها على هذه الطريقة قياساً بطريقتي الرتب والنقط، هذه التعديلات ساعدت في القضاء على احتمالات تأثر قيم الوظائف بأية مؤثرات شخصية تفرضها ضرورة الالتزام بالأساس النقدي، غير أنه من ناحية أخرى تتصف هذه الطريقة بصعوبة شرح أساليبها وإجراءاتها الفنية لكافة المعنيين بعملية تقييم الوظائف أو بنتائجها، كما تستوجب أيضاً وقتاً طويلاً في تنفيذها نظراً لطول وتعقيد إجراءاتها. إن أبرز وجوه ضعف هذه الطريقة أيضاً يتجسد بعامل الحكم والتقدير الشخصي الذي يلعب دوراً بارزاً، لأن استخدام عدد قليل من العوامل العديدة وعدم توفير درجات لها، يجعل إمكانيات اختلاف المقيمين في تفسير هذه العوامل قائمة وكبيرة، إلى عدم الاتفاق على اتجاه واحد لها.

* تجميع الوظائف المتشابهة في فئات أجرية

بعد تقييم الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكافة وظائف المؤسسة، فإن هذه الخطوة لا تعني تحديد الأجر الخاص بهذه الوظائف إلا بتحويل هذه الأهمية إلى قيم مالية تعبّر عن المواقع التي تحتلها بالنسبة لبعضها البعض، بمعنى آخر بعد تحديد الأهمية النسبية للوظيفة والمهنة يتجه القائمون بالتقييم نحو تخصيص معدلات أجرية لها، ولكن عادة ينتهي التقييم بتجميع الوظائف في شكل فئات أجرية Group similar jobs into pay grades تمهيداً لتحديد الأجور. وتشكل الفئة الأجرية Pay grade مجموعة الوظائف المتشابهة في درجات صعوبة ممارستها أو لأهميتها في المستويات التنظيمية للمؤسسة، مع مراعاة أن المجموعة الوظيفية تضم مجموعة الوظائف التي تحمل نفس طبيعة النشاط مثل وظائف المبيعات، وظائف الصيانة، وظائف المشتريات وهكذا. . . الخ.

إن تجميع الوظائف المتشابهة أو المتقاربة يساعد كثيراً إدارة الموارد البشرية على عملية إدارة الأجور في المؤسسة، ذلك أن تجميع الوظائف في عدد محدد من الفئات الأجرية يسهّل على تخصيص وتسعير كل وظيفة أو مهنة على حدة، حيث يتم في هذه الحالة تسعير فئة الوظيفة، وتسري فئة الأجور هذه على كافة الوظائف أو المهن التي تدخل في إطار هذه الفئة.

عادة تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات باستثناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلات بخصوص تحديد عدد الشرائح أو الفئات الأجرية، برأينا تتوقف مقاييس تحديد الفئات على مجموعة من العوامل:

- **حجم المؤسسة:** إن ضخامة هذا الحجم يعكس بشكل أساسي عدد ونوعيات الوظائف، ويعكس أيضاً تفاوت قيم الوظائف ويعكس أخيراً

المبررات التي تفرض توسع مساحة الشرائح والفئات الأجرية. كما يمكن أن يعكس حجم المؤسسة وامتداداتها داخل نطاق الدولة (فروع) نفس المبررات لتوسيع هذه المساحة لعدد الفئات.

- **شمولية أو جزئية التقييم**: إن قرار تقييم الوظائف يعكس امتداد هذا التقييم ليشمل كافة وظائف المؤسسة أم مجموعة محددة فقط، مما يعكس دون شك حجم عدد الفئات والشرائح.
- **التمييز بين الوظائف**: المبدأ الأساسي هو تجنب أن يكون عدد الفئات قليلاً إلى الحد الذي يتعذر معه التفرقة بين مستويات أهمية الوظائف، وتجنب أن يكون العدد كبيراً إلى الحد الذي تصبح فيه التفرقة بين الوظائف هي في حقيقة الأمر تفرقة وهمية.
- **سياسة الترقية**: تختلف السياسة المتبعة في المؤسسة بالنسبة للترقية، فإذا كانت السياسة تهدف إلى استخدام الترقية كحافز على زيادة الإنتاجية، ومنح الزيادات في الأجور في حالات الترقية، في مثل هذه الحالة ينبغي أن يكون عدد الفئات كبيراً نسبياً عما لو كانت الزيادات غير مرتبطة بالترقية.

*** تسعير كل فئة أجرية**

بعد تحديد عدد الفئات أو الدرجات في المؤسسة، تبدأ عملية تسعير كل فئة أجرية Price grade أي أن يخصَّص لكل فئة معدلات أجرية يتفق وقيم الوظائف والمهن التي تضمها الدرجة، ومن ثم تُعامَل كافة الوظائف الواقعة في نطاق درجة واحدة نفس المعاملة من حيث الأجر المخصص لها.

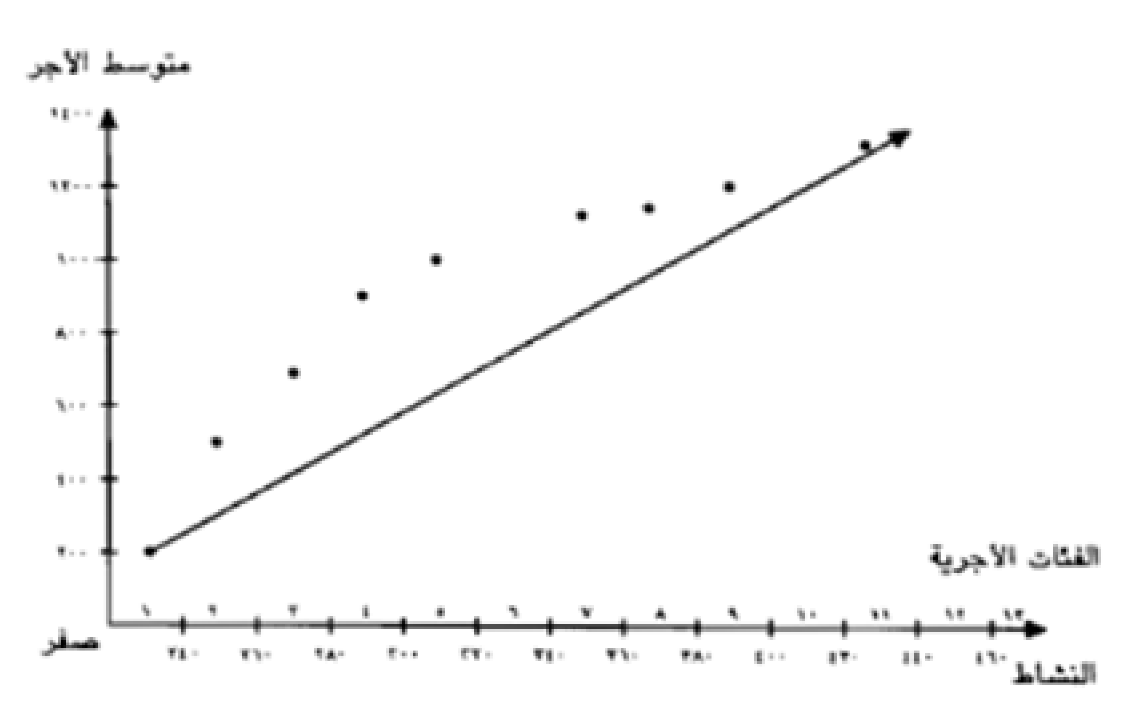
من المتفق عليه عملياً في كافة المؤسسات أن يتم تحديد حدوداً عليا وحدوداً دنيا للأجور بالنسبة لكل فئة، ولكن يحق لإدارة الموارد

البشرية التمييز بين الأجور بالنسبة للموارد البشرية التي تشغل وظائف تدخل في الفئة الواحدة حسب الأقدمية أو الكفاءة أو. . . الخ وذلك بتخصيص علاوة تضاف إلى الحد الأدنى لأجر الدرجة للوظيفة.

إن تحديد العلاقة بين قيم التقييم والأجر يمكن أن نبرزها من خلال ثلاث طرق أساسية:

طريقة النقطتين الدنيا والعليا:

تتمثل هذه الطريقة بتصوير النقط الممثلة لقيم التقييم والأجر بشكل بياني، يتبع ذلك تحديد النقطتين العليا والدنيا من بين كافة النقط، ومن ثم يتم وصلهما بخط مستقيم، بحيث يمثل هذا الخط العلاقة بين عامل التقييم وعامل الأجر.



شكل رقم (٩ ـ ١٦)

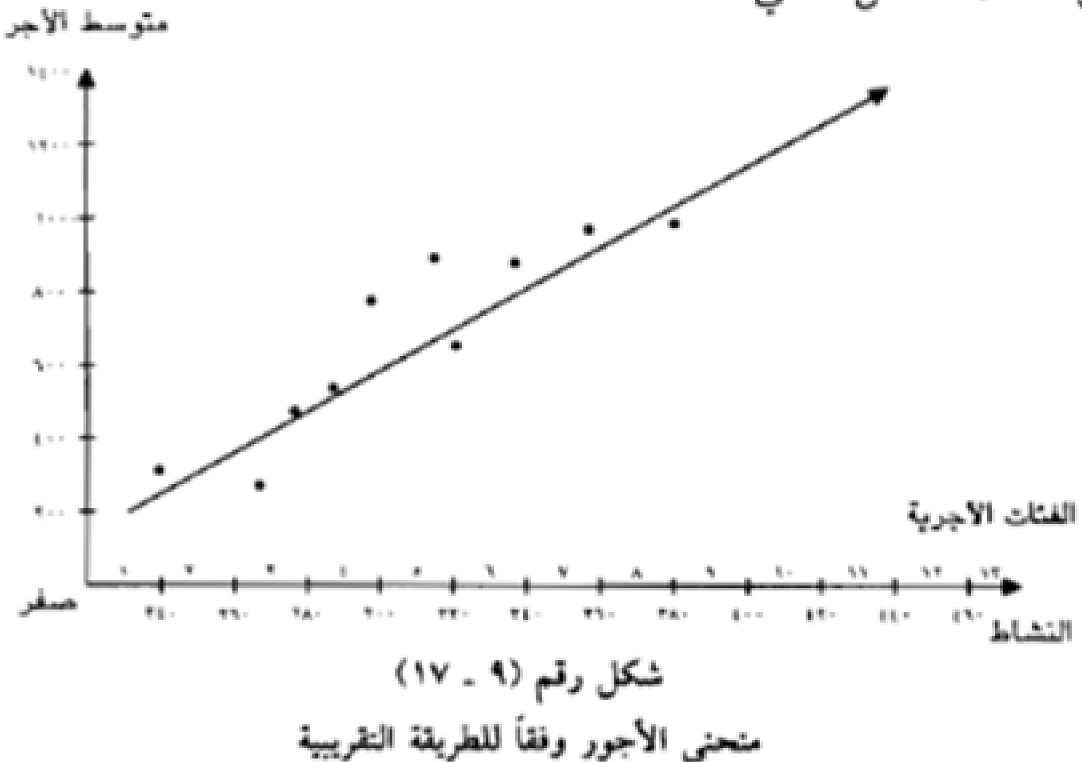
منحى الأجور وفقاً لطريقة النقطتين

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق سهولة واستخداماً، حيث تمثل

الأجور الواقعة على خط الأجور Wage Curve الأجور الخاصة لكل فئة أجرية، إلا أن هذه الطريقة لا تقدم نتائج دقيقة في كل الحالات، لأن هذا الخط الذي يجمع بين النقطة الدنيا والعليا قد لا يكون بالضرورة معبراً لبقية النقط في شكل الانتشار.

الطريقة التقريبية

وفقاً لهذه الطريقة يمكن التعبير عن العلاقة بين القيم والأجر بيانياً عن طريق منحى الأجر أما ما يسمى بخط أو منحى تحويل القيم إلى آجر، ثم يلي ذلك تحديد الخط المعبِّر عن الاتجاه العام، ويؤخذ في الحسبان عند تحديد هذا الخط أن تكون انحرافات النقط عن هذا الخط في شكل الانتشار أقل ما يمكن حتى يضمن إلى حد كبير دقة تمثيله للاتجاه العام للعلاقة بين العاملين. عموماً تعتبر هذه الطريقة أكثر سهولة من الطريقة السابقة وأكثر دقة منها. ويمكن التعبير عن وصف هذه الطريقة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٩ ـ ١٧)

منحنى الأجور وفقاً للطريقة التقريبية

طريقة المربعات الصغرى

تعتبر هذه الطريقة من أدق الطرق في تحديد عملية الربط بين القيم والأجر، بمعنى تحديد الخط المستقيم الذي يمثل العلاقة بين متغيرين وأيضاً في تحديد معادلة هذا الخط، بحيث تكون انحرافات النقط عن هذا الخط في حدودها الضيقة أو أقل ما يمكن.

*** وضع معدلات مناسبة للأجور**

بعد عملية رسم العلاقة بين قيم الوظائف والأجور والتي تؤسس إلى تحديد الأجور المقابلة لكل وظيفة من الوظائف التي شملتها عملية التقييم، فإن وضع معدلات مناسبة للأجور Fine-tune Pay rates تتضمن عنصرين أساسيين: **الأول** تحقيق أفضل خط لمعدلات الأجور، **والثاني** وضع حدد أعلى وأدنى للأجور أو لمعدلات الأجور.

قد تكتفي إدارة الموارد البشرية بما يحدده الخط الذي يمثل العلاقة بين قيم للأجور مقابل القيم التي تحصل عليها الوظائف. ولكن الانحرافات المتعلقة بالأجور الفعلية عن الأجور المفروض دفعها وفق مؤشرات الخط تعتبر أخطاء يجب تصحيحها. لذا فإن الوظائف التي تقل أجورها عما يظن من خلال العلاقة، هذه الوظائف يجب رفع معدلات الأجر فيها والعكس صحيح فيما يتعلق بالوظائف التي تزيد أجورها عن المعدلات المحسوبة من العلاقة، فإن شاغلي هذه الوظائف يحتفظون بالزيادة في المعدل بصفة شخصية، على أن تُستقطع هذه الزيادات من علاوات وزيادات الأجر التي يحصلون عليها في المستقبل..

وهناك حالات أخرى قد تظهر عند تحديد هيكل الأجور Wages stucture تدفع باتجاه أخذها في الاعتبار لتحقيق عدالة هيكل الأجور

داخلياً وخارجياً، فقد لا تكتفي إدارة الموارد البشرية عند تصميم هيكل الأجور بما يشير إليه خط العلاقة، إنما قد تضطر إلى تغيير المؤشرات الممثلة للعلاقة التي يحددها الخطط كما ذكرنا داخلياً، ولكن عند إعداد هيكل الأجور في المؤسسة، ينبغي على إدارة الموارد البشرية مراعاة التوازن بين هيكل الأجور الداخلي وهياكل الأجور في المؤسسات المنافسة التي تعمل بنفس النشاط، ويتم الحصول على بيانات هذه الهياكل عن طريق مسح ميداني للأجور Wage Surveys بحيث تشكل معطياتها مدخلاً لتحقيق أهداف أبرزها:

- استخدام المعطيات في تسعير الوظائف المهمة والأساسية، أو التي تشكل أهمية نسبية تزيد من غيرها من الوظائف، والتي تلعب دوراً أساسياً في تشكيل هيكل الأجور في المؤسسة، والتي تتمحور حولها تسعيرات باقي الوظائف اعتماداً على قيمتها النسبية بالنسبة للمؤسسة.
- إن نسبة مقبولة من الوظائف الخاضعة للتقييم قد يتم تسعيرها مباشرة على ضوء الوظائف المتاحة في أسواق العمل.
- تساعد عملية المسح الميداني للأجور في تجميع البيانات عن المزايا التي تخص كل وظيفة مثل التأمين، الإجازات المرضية، أيام العطلات... الخ.

أياً كانت الخيارات أمام إدارة الموارد البشرية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم هياكل الأجور في المؤسسة، بحيث تأتي معدلات الأجور مساوية أو تزيد أو تقل على المستويات السائدة في المؤسسات ذات نفس طبيعة النشاط، إلا أن الاختيار يتوقف على عوامل كثيرة يأتي في مقدمتها حدة المنافسة في المحيطات، الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقوانين والتشريعات التي تحكم العلاقة بين المؤسسات وعمل الموارد البشرية.

نقطة أخيرة في مجال تصميم هيكل الأجور في المؤسسة، تتعلق بتحديد العلاوات (الزيادة في الأجر) بعد الانتهاء من عملية تحديد الأجر لكل وظيفة، فثبات الأجر يعتبر من المسائل غير المقبولة على الإطلاق، وبالتالي لا يعقل أن يستمر الأجر ثابتاً طوال فترة شغل الفرد لوظيفته، فالتوقعات لكافة الموارد البشرية في المؤسسة هي أن تحصل طوال فترة التزامها بالعمل على زيادات أجرية مستمرة قياساً مع طول مدة الخدمة أو الزيادة في الكفاءة والمهارة والإنتاجية.

انطلاقاً من هذا التوقع، تسعى إدارة الموارد البشرية عند تصميمها لهيكل الأجور أن:

- تحدد مقدار الزيادة السنوية للأجر التي ستحصل عليها الموارد البشرية مقابل التزامها بممارسة الوظائف أو المهن التي تم الاتفاق عليها عند تعاقدها للعمل مع المؤسسة.
- تحدد الأساس أو المعيار أو الوعاء الذي سيتم الاستناد إليه في منح العلاوات السنوية.

وعادة بعد تصميم هياكل الأجور، تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحديد سياسة للأجور Wage policy، تهدف من خلالها ممارسة قدرة تأثيرية في مستويات الأجور بغية تحقيق أهداف معينة، فهي تستطيع من خلال معدلات الأجور أن تلعب دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية واستغلالها بطريقة مثلى، كما يمكن لسياسة الأجور أن تؤمن أفضل استقرار لمواردها البشرية في المؤسسة، كما تساعد على تحقيق قوة جذب لموارد بشرية محددة واستقطابها للالتحاق في المؤسسة خاصة إذا كانت الأجور في المؤسسة مرتفعة نسبياً قياساً بالأجور في مؤسسات منافسة، وأخيراً تسمح سياسة الأجور بتشجيع الموارد البشرية بالموافقة على الانتقالات داخل

فروع المؤسسة نتيجة الفروقات في الأجور في حالات الموافقة على هذه الانتقالات من قبل الموارد البشرية. إن قدرة السياسات الأجرية على تحقيق أهدافها، يتطلب دراسة مجموعة اعتبارات عند إعدادها، أهم هذه الاعتبارات:

- أن تُبني الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة في المؤسسة على اعتبارات حقيقية، تعكس حقاً الاختلافات في سمات ومتطلبات الوظائف بعضها عن بعض.
- أن تُميِّز السياسة بين الفروقات الفردية وتسمح بإقرار هذه الفروقات خدمة للأداء والإنتاجية.
- أن تُحقق السياسة الارتباط بين الأجر وبين الأداء وتحديداً فيما يتعلق بموضوع الزيادات الأجرية السنوية، بحيث لا تكون هذه الزيادات مرتبطة بالأقدمية كما هو الحال في كثير من المؤسسات فالأقدمية لا تعني بالضرورة ارتفاعاً في مستوى الأداء.

□ نظم الأجور في المؤسسات

تتشابه المؤسسات في طريقة دفع الأجور لمواردها البشرية، وهذا التشابه في نظم الأجور Pay systems قد لا يخرج عن نظامين هما: نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج (التشجيعي).

• نظام الأجر الزمني

هو النظام الذي يتم بمقتضاه دفع أجر محدد عن مدة زمنية معينة يقضيها الفرد في وظيفته أو مهنته وعادة لا تخرج هذه المدة الزمنية عن سنة، شهر، أسبوع، يوم. ووفقاً لهذا النظام لا يتم الربط بين الأجر والإنتاجية بالزيادة أو النقص.

يتميز هذا النظام في سهولة تطبيقه في الوظائف والمهن التي يصعب تحديد مستويات قياسية لها، أو الوظائف التي يُهتم فيها بمستويات الجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج، أو في الحالات التي تحدث فيها أعطال كثيرة ويصعُب السيطرة عليها. من مزايا هذا النظام أخيراً هو قبوله من قبل الموارد البشرية لشعورهم بعدم قدرة المؤسسة على استغلالهم نظراً لسهولة تطبيقه واعتماده على عمليات حسابية بسيطة عند حساب الأجر.

ولكن بالمقابل يشوب هذا النظام شوائب كثيرة تحد من مزاياه السابقة، فهو لا يساعد ولا يشجع على نشر روح المبادرة والابتكار والإبداع للموارد البشرية، كما لا يوفر حافزاً لرفع الإنتاجية كماً ونوعاً.

• نظام الأجر بالإنتاج أو التشجيعي

الأجر يتوقف على إنتاجية الموارد البشرية، أما العناصر الأساسية في أي نظام للأجر بالإنتاج هي: الوحدات المنتجة، الوقت المعياري والوقت المنجز للعمل. إن استخدام هذه العناصر يتيح لإدارة الموارد البشرية أن تضع نظاماً للأجور، فقد تحدد الإدارة مثلاً معدل الأداء في شكل عدد من الوحدات مثلاً ١٠٠ قطعة في اليوم وتدفع الأجر على هذا الأساس، ويتم منح أجراً تشجيعياً لكل فرد يتجاوز هذا المعدل، أو قد تحدد الإدارة المعدل على أساس الوقت اللازم لإنهاء عملية لها محددة مثلاً ٨ ساعات ويُدفع للفرد أجراً أكبر إذا أنجز العمل في أقل من الوقت المحدد.

يتميز هذا النظام بمزايا عديدة، في مقدمة هذه المزايا قدرته على حفز الموارد البشرية مع كل زيادة في الإنتاجية، وقدرته أيضاً على تحقيق العدالة في المعاملة بين كافة الموارد البشرية لأن الفروقات بين الموارد البشرية تكون أساساً مبنية على الكفاءات والخبرات والقدرات الإنتاجية والجهد المبذول.

أما عيوب نظام الأجر بالإنتاج، فتظهر بوضوح وخاصة عند تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج والتي تُقارن بإنجاز الفرد كي يحاسب على أساسها، كما تظهر أيضاً في التضارب بين رغبة الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات ومستويات الجودة المطلوبة.

وطالما نتحدث عن نظام الأجر بالإنتاج، لا بد وأن نذكر بأن هناك أسلوبان لتحديد الأجر وفق هذا النظام هما: الأجر على أساس الإنتاج الفردي والأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

*** الأجر على أساس الإنتاج الفردي Pay based on individual Performance**

يتقاضى الفرد أجراً عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده، ولحساب أجر الفرد على أساس الإنتاج الفردي فإنه يمكن حسابه على أساس **أجر القطعة الموحد** Picework وبمقتضى هذا الأساس أو الطريقة يتم دفع أجر موحد عن كل قطعة بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة، أو يمكن حسابه على أساس **أجر القطعة المتغير** الذي يقوم على اعتماد سعرين للقطعة المنتجة، والسعر الأخير هو سعر منخفض إذا بلغت الوحدات المنتجة حداً معيناً.

يدخل في إطار نظم الأجر على أساس الإنتاج الفردي ما يعرف بنظم المشاركة في المكاسب Gain Sharing Systems وبمقتضى هذه النظم يتم دفع الأجور للموارد البشرية على أساس زمني معياري يسمح به لإنجاز العمل، وفي حالة تحققت أية مكاسب نتيجة أي وفر يحققه الفرد في الوقت المخصص للعمل، فإن هذه المكاسب تقسّم بين المؤسسة من جهة والموارد البشرية وفق معادلة يتفق عليها مسبقاً وقد تأخذ في حالات كثيرة شكل النسب المئوية.

* **الأجر على أساس الإنتاج الجماعي Pay based on group performance**

يتم ربط التغيرات في أجر الفرد بالتغير في إنتاج المجموعة التي يعمل في إطارها أما في نفس المكان أو الإدارة أو القسم. هذا وقد تطبق المؤسسات عدة طرق من الأجور الجماعية، أهمها أولاً **ربط دخل الفرد بالمجموعة** التي يعمل معها، حيث يتم تسجيل الإنتاج للمجموعة ثم تحاسب المجموعة ويوزع الأجر الذي تستحقه على كافة الأفراد العاملين بالمجموعة. ثانياً **نظم المشاركة في الأرباح**، تُصمم هذه النظم على أساس توزيع نسب محددة من الأرباح المحققة في المؤسسة كنوع من التحفيز غير المباشر نظراً لعدم ارتباطها مباشرة بأداء الموارد البشرية أو بإنتاجيتهم، حيث يعتبر الهدف الأساسي لهذه النظم هو ربط المؤسسة بمواردها البشرية كوحدة متكاملة في تحقيق مصالح مشتركة. تأخذ المشاركة في الأرباح بين المؤسسة ومواردها البشرية ثلاثة طرق هي: **أولاً**: المشاركة في الأرباح، **ثانياً** المشاركة عن طريق منح الموارد ملكية في أسهم المؤسسة **وثالثاً** مشاركة في الأرباح بالإضافة إلى مشاركة إضافية في شكل ملكية في أسهم المؤسسة.

الفصل العاشر

صيانة الموارد البشرية

- المزايا المفروضة قانوناً
- المزايا الإضافية
- برامج الأمن والسلامة



الفصل العاشر

صيانة الموارد البشرية

مقدمة

بداية لا بد من الإشارة إلى أن المزايا والخدمات Benifits and services ليست من العوامل الدافعة للموارد البشرية للتأثير على أدائها، وبالتالي فإن الخدمات والمزايا تمنح لكافة الموارد البشرية بغض النظر عن مستويات الأداء المطلوبة منهم، وبالتالي فهي غير مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأداء، إنما هي عوامل تهدف إلى صيانة Maintenance الموارد البشرية لتواصل أعمالها في المؤسسة. ولكن بالرغم من أن المزايا والخدمات لا تدفع إلى تحفيز الموارد البشرية، فإن إدارة المزايا والخدمات تعتبر في وقتنا الحاضر مهمة إلى حد كبير، فهي تتطلب خبرة خاصة لأن الموارد البشرية تعاني أثناء تواجدها في المؤسسات من تعقيدات مالية، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بجذب وصيانة الموارد الذين يؤدون عملهم بمستويات تتناسب مع الحد المطلوب منها. فقيام الإدارة بتوفير الخدمات والمزايا مسألة ضرورية وهامة للإبقاء على معدلات منخفضة من الغياب ودوران العمل حفاظاً وصيانة لمواردها البشرية. .

أن أهمية المزايا والخدمات تتمثل في كثير من مؤسسات اليوم بتكلفة كبيرة قد لا تدرك الموارد البشرية تلك التكلفة، لذا من الضروري

أن تشرح إدارة الموارد البشرية لكافة مواردها البشرية برامج المزايا والخدمات، وكذلك إيضاح حجم تكلفتها كي تحقق الأهداف منها. عموماً يمكن تبويب المزايا والخدمات إلى مزايا مفروضة قانوناً، برامج المزايا الأخرى، برامج الخدمات المتنوعة وبرامج الأمن والسلامة.

❑ المزايا المفروضة قانوناً

تفرض قوى المحيطات التي تعمل في إطارها المؤسسات جملة قيود عليها بغرض حماية الموارد البشرية، وتأمين كافة الضمانات حفاظاً على استقرارها داخل المؤسسات من جهة وحماية لأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية. فالتشريعات القانونية تلزم المؤسسات بمنح الموارد البشرية أنواعاً معينة من المزايا لتحقيق هذا الاستقرار. تتضمن المزايا ذات المصدر القانوني Legalty required benifits المزايا التالية: التأمينات الاجتماعية، تعويض البطالة، وتعويض الإصابة والعجز والوفاة.

• التأمينات الاجتماعية

تسعى التأمينات الاجتماعية Social security insurance إلى تغطية المخاطر التي يتعرض لها الفرد خلال فترة الخدمة وفترة التعطيل عن العمل وعند التقاعد، هذا وتسعى التأمينات الاجتماعية إلى تحقيق هدفين. **الأول** اجتماعي أي الضمانات التي توفر للفرد وأسرته عن عدم الخوف من المستقبل، **والثاني** اقتصادي أي استخدام الأموال المدخرة في صناديق التأمينات الاجتماعية في مشروعات تعود بالمنفعة على المجتمع.

• تعويض البطالة

لمجرد فقدن الفرد لوظيفية بعد مزاولته لها لفترة زمنية معينة، يحصل على تعويض بطالة Unemployement benifits في شكل تعويض مالي

وفقاً لقيمة آخر أجر كان يتقاضاه ولطول خدمته في المؤسسة. ويستمر الفرد في الحصول على تعويض البطالة حتى يحصل على وظيفة جديدة تحقيقاً لمبدأ الأمان للفرد من خلال حصوله على دخل ثابت خلال الفترة الانتقالية بين فقدانه لوظيفته وحصوله على وظيفة جديدة.

• تعويض الإصابة والعجز والوفاة

تسعى قوانين تعويض الموارد البشرية worker's Compensation إلى توفير دخل ثابت ومنافع طبية لهم في حالة تعرضهم لإصابات تؤدي إلى عجز جزئي أو كلي أو في حالة وفاتهم شرط تعرض الفرد للإصابة أثناء تأديته للعمل داخل المؤسسة. وعادة تلجأ معظم المؤسسات إلى تغطيته هذه الحوادث المكلفة بالتأمين على مواردها البشرية بالرغم من احتياطات الأمن والسلامة الداخلية.

□ المزايا الإضافية

لا تدخل هذه المزايا في إطار المزايا المحددة قانوناً، وبالتالي تقوم المؤسسات بمنح الموارد البشرية مزايا إضافية Addilional Benifets أبرزها: فترات الراحة، العطلات الرسمية والأعياد، الإجازة السنوية، الإجازات المرضية والتأمين.

• فترات الراحة

تُطبق معظم المؤسسات نظام فترات الراحة Rest poriods لمواردها البشرية خاصة في الأعمال التي تتصف بالتكرار أو التركيز، ويقوم هذا النظام على إعطاء الفرد فترات راحة خلال ساعات العمل الرسمية تُمكّنه من استعادة تركيزه ونشاطه.

إن اعتبار الفرد لفترات الراحة على أنها حق طبيعي له، إلا أن فترات الراحة تعتبر من التكاليف التي تدفعها المؤسسات لفترة تدخل أصلاً ضمن الأوقات الرسمية للفرد.

- **العطلات الرسمية والأعياد**

تختلف العطلات الرسمية والأعياد في معظم دول العالم، كما يختلف الالتزام بهذه الأعياد داخل الدولة الواحدة خاصة في قطاع الأعمال، عموماً تمنح كافة المؤسسات إجازة بالعطلات الرسمية والأعياد Holidays بأجر كامل. ولكن المشكلة في موضوع العطلات والأعياد إذا كان نظام الأجور المطبق في المؤسسة يقوم على دفع الأجر بالساعة، في هذه الحالة يتم تعويضهم بمضاعفة أجورهم مقابل التحاقهم بالعمل في أيام العطلات الرسمية والأعياد.

- **الإجازة السنوية**

تعتبر الإجازة السنوية Annual vacation إحدى حقوق الفرد المنصوص عليها في عقود العمل، وتعتبر هذه الإجازة مدفوعة الأجر حكماً، وعادة تمنح الإجازة على أساس طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد في المؤسسة، بحيث تزيد أو تقل حسب هذه المدة.

- **الإجازات المرضية**

تختلف المؤسسات في تحديدها لنظم الإجازات المرضية، ولكن أياً كان النظام الذي تطبقه، يستحق الفرد أجراً كاملاً عن الإجازات المرضية Sick leaves. ولكن ذهبت معظم المؤسسات كي تحد من سوء استخدام الموارد البشرية لنظام الإجازات المرضية إلى إدخال نظام الوحدة الصحية داخل هياكلها التنظيمية لضبط صحة الحالات المرضية لمواردها وتقرير الحالات التي تستدعي الإجازة المرضية عن سواها.

• **التأمين**

يشكل التأمين insurance أكثر أنواع المزايا الإضافية شيوعاً واستخداماً في المؤسسات والتي تُخصص منافعها لكافة مواردها البشرية. ويأتي التأمين على الحياة insurance life والذي يأخذ صفة التأمين الجماعي، من أقدم المزايا حيث يحقق التأمين على الحياة الاستفادة من قيمة التأمين في حالة الوفاة أو أثناء الحياة (حسب عقد التأمين). وعادة تتحمل المؤسسات أقساط التأمين بالكامل، أو في حالات أخرى يتحمل الفرد جزءاً من هذه الأقساط. كما تلجأ المؤسسات أيضاً إلى توفير التأمين الصحي Helth insurance لمواردها ولأسرهم من خلال الاستشفاء في مستشفيات يتم الاتفاق معها، على أن تتحمل المؤسسة تكاليف العلاج بالكامل، أو قد يساهم الفرد بنسبة من قيمة هذا الاستشفاء.

• **الخدمات الأخرى**

بالإضافة إلى المزايا الإضافية السابقة، تساهم المؤسسات أيضاً بتقديم سلة متنوعة من الخدمات Services إلى مواردها البشرية. تأخذ هذه الخدمات الأشكال التالية: **الخدمات الترفيهية والاجتماعية، الأنشطة الثقافية، المواصلات، الخدمات الاستشارية والكافتيريا**. تهدف هذه الخدمات إلى تمكين مواردها من تفعيل روابط العلاقة بين مواردها البشرية من جهة وإلى تأمين كافة الخدمات التي تساعدهم على تمضية أوقاتهم مع أسرهم في أماكن لا تشكل لهم عبئاً اقتصادياً، كما تهدف أيضاً إلى توطيد صلتهم بالمؤسسة وزيادة ولائهم لها.

□ **برامج الأمن والسلامة**

إن صيانة الموارد البشرية لا تنتهي فقط بتأمين المزايا والخدمات

للموارد البشرية، إنما تمتد لتشمل الأمن الوظيفي لكافة الموارد، خاصة تلك الموارد التي تعمل في وظائف أو مهن ضمن محيطات عمل صعبة قياساً بغيرها. لذا فإن المشكلة التي تواجه المؤسسات ليس في توفير الموارد البشرية لإنجاز خطط وأهداف المؤسسات، إنما المشكلة تكمن في كيفية توفير الأمن والسلامة الوظيفية لمواردها، من أجل تأدية المهام المخصصة لها بدون أية مخاطر تُذكر.

إن أمن وسلامة الموارد البشرية Enyoloyee safety and Health[1] أمر يهم لأسباب عديدة المؤسسة والموارد البشرية في آن معاً، ذلك أن أرقام حوادث العمل بالرغم من تصاعدها إلا إنها لا تعطي الحقيقة الكاملة عن حجم المعاناة التي تواجهه الموارد البشرية من جراء إصابات العمل، كما لا تعطي الحقيقة الكاملة عن حجم التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة حوادث العمل.

من واقع هذا الاهتمام المشترك، فإن مسؤولية المؤسسات يُعبِّر عنها بالتزامها الواضح بتوفير بيئة عمل خالية من المخاطر المعروفة وفق معايير متعارف عليها، والتأكد باستمرار من صلاحية هذه البيئة للتأكد من توافقها مع المعايير المطلوبة. كما للموارد البشرية حقوق ومسؤوليات تتجلى باحترام كافة إجراءات الأمن والسلامة وبرامجها، ولكن بالتالي لهم الحق في طلب الأمن والسلامة للوظيفة أثناء ممارستهم لمهامهم. إن التزام كل من المؤسسة ومواردها على تحقيق الأمن الوظيفي مسألة ضرورية، وإن كانت المسؤولية بالأساس تقع على عاتق المؤسسة، لأن جذب الموارد البشرية وحمايتها يتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيق برامج للأمن والسلامة، وتوعية وتدريب مواردها على هذه البرامج، وبدون هذا الالتزام

---

(١) R.Wayne Mondy, Robert M.Noe, Op. Cit., PP 360.

فإن المحاولات لتخفيف معدلات الحوادث أو منعها لن تلاقي أي نجاح يذكر، لذا يتفق معظم المهتمين بموضوع الأمن والسلامة على أن الالتزام بالأمن والسلامة يبدأ من الإدارة العليا.

هذا الالتزام التنظيمي بالأمن والسلامة الوظيفية يدفع بالكثير من المديرين أثناء لقاءاتهم الصباحية مناقشة الأمن والسلامة وليس خطة العمل، وبعد التأكد من صحة الإجراءات وتطبيقاتها ومراجعة تقارير الحوادث والإصابات، يبدأ بعد ذلك مناقشة خطط الإنتاج والإنتاجية.

• **أسباب حوادث العمل**(١)

تتعدد أسباب حوادث العمل Causes of accidents ولكن أبرزها يعود إلى: عوامل الصدفة، الظروف غير الآمنة، العوامل المرتبطة بالعمل.

تساهم **عوامل الصدفة** في التسبب بإصابات الموارد البشرية نتيجة ظروف خارجة عن إرادة المؤسسة، إلا أنها ظروف مؤقتة تنتهي كمسبب للحوادث بمجرد السيطرة عليها.

أما الظروف غير الآمنة وهي الظروف المرتبطة بالعمل والمسببة مباشرة بالحوادث وتشمل على: عوامل تتعلق بالآلات والمعدات مباشرة أو مخاطر الدائرة التي تقع فيها، عوامل تتعلق بالتخزين عوامل تتعلق بالإضاءة والتهوية غير المناسبة. إن السيطرة على هذه العوامل ومنع ووقوع الحوادث أو التقليل منها يتم من خلال المراجعة والفحص الدوري لهذه الظروف، علماً أن وقوع الحوادث نتيجة هذه الأسباب قد تكون خطيرة، خاصة الحوادث التي تحدث بالقرب من الآلات أو باستخدام

---

(١) Sharon Clark, Cary L.Cooper: Managing The Risk of Work Place Stress, Routledge, N.Y., 2004, PP 32-33.

الأدوات اليدوية والمعدات الكهربائية.

أما العوامل المرتبطة بالعمل فهي تلك العوامل غير السابقة والتي تساهم بدورها في وقوع الحوادث وأهمها: الوظيفة أو المهنة نفسها، جداول العمل، الجو النفسي للعمل.

بخصوص **الوظيفة أو المهنة** فطبيعة الوظيفة تعكس درجة خطورتها أو عدم خطورتها عن غيرها من الوظائف، فاحتمالات الحوادث بقسم الإنتاج أو العمل على الرافعات أكبر بكثير من احتمالات وقوع الحوادث في قسم الحسابات أو السكرتاريا.

بخصوص **جداول العمل** عادة تزداد معدلات الحوادث في نهاية ساعات العمل نتيجة التعب والإجهاد، وتزداد بدرجة أكبر في برامج العمل المسائية.

أما فيما يتعلق **بالجو النفسي للعمل**، فالضغوط القوية لإنهاء الأعمال بأسرع مما هو مخطط لها قد تضع الموارد البشرية تحت ضغط ومناخ سيء أمنياً مما يرفع من احتمالات وقوع الحوادث، أو قد يشكل هذا المناخ مرحلة من مراحل الحوادث.

- **الوقاية من حوادث العمل**

من الطبيعي أن الوقاية من الحوادث Prevent accidents تفرض بالتبعية السيطرة على الأسباب التي تؤدي إلى وقوعها، بمعنى الحد من الظروف غير الآمنة وخفض الأعمال غير الآمنة. ولكن مع التسليم بأهمية اتخاذ كافة إجراءات الأمن والسلامة للسيطرة على الظروف غير الآمنة من قبل المعنيين بالمؤسسة، إلا أن تسليط الضوء على كيفية تخفيض الأعمال غير الآمنة، يشكل مدخلاً رئيسياً للتخفيف من نسبة الحوادث، ولكن

كيف يتم ذلك؟ إن **اختبار** الموارد البشرية يعتبر أول المداخل في تحقيق هذا الهدف، حيث تساعد الاختبارات المختلفة بتحديد مدى قدرة الفرد على خفض الأعمال غير الآمنة (الاستقرار النفسي، مهارات بصرية والوعي والأداء الآمن).

أما المدخل الثاني فهو يتركز على استخدام **وسائل الدعاية** كالملصقات على سبيل المثال وتكثيف استخداماتها في الأماكن التي يعتقد بأنها مفيدة في زيادة السلوك الآمن للموارد البشرية، ولكن يجب أن لا تعتبر هذه الوسيلة بديلاً لبرامج الأمن والسلامة في المؤسسة.

أما المدخل الثالث فهو **التدريب** خاصة الموارد البشرية الحديثة، فالتدريب يساهم إلى حد كبير في تحجيم معدلات الحوادث من خلال توعية وتوجيه الموارد البشرية للإجراءات والأعمال الآمنة، وتحذيرهم من المخاطر المحتملة للأعمال غير الآمنة، وتطوير ميولهم للتخلص من السلوك غير الآمن. أخيراً تعتبر **البرامج التشجيعية والتعزيز الإيجابي** من الوسائل الناجحة في خفض الإصابات وحوادث العمل، فالتحفيز على عدم اتباع الأعمال غير الآمنة لا يؤدي فقط إلى تقليل الحوادث، ولكن يمكن استخدامها في تطوير نظم الأمن والسلامة في أماكن العمل.

خلاصة القول، إذا كانت المؤسسة تسعى حقاً إلى استقطاب الموارد البشرية الذكية وتحفيزها وتثمينها والحفاظ عليها، عليها أن تهيء الظروف والمناخات الملائمة للموارد لإنجاز مستويات عالية من الأداء. وعلاوة على المشاكل الناتجة عن الحوادث والإصابات والعمق النفسي السلبي للموارد البشرية نتيجة الحوادث، فإن الحوادث تعتبر من العوامل المسببة في رفع تكاليف الإنتاج ممثلة في التعويضات والمصاريف الطبية والتكاليف غير المباشرة. لذا فإن الوقاية من الحوادث ضرورة تستوجبها اعتبارات

إنسانية ومالية، اعتبارات إنسانية تهدف إلى حماية الموارد البشرية من أخطار العمل، أما الاعتبارات المالية للوقاية فتمثل بتخفيض تكاليف الإنتاج ويعتبر هذا الدافع سبباً أساسياً للاهتمام ببرامج الأمن والسلامة. إن العلاقة التبادلية بين الاعتبارات السابقة فإنها تساعد على تأسيس المسلمات التالية:

* إدراك المؤسسة لتحسين ظروف العمل وجعله أكثر أماناً.
* حسن اختيار الموارد البشرية ومن ثم تدريبهم على تأدية عادات وأساليب العمل الآمنة.
* إن مسؤولية برامج الوقاية والسلامة والأمن هي مسؤولية تضامنية مشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية، وإن تعزيز هذه المسؤولية سيكون لها الأثر الكبير في تخفيض معدلات الحوادث في المؤسسة.

الباب الرابع

تدريب وتنمية الموارد البشرية

الفصل الحادي عشر

تدريب الموارد البشرية

- عملية تدريب الموارد البشرية
- تقييم فعالية التدريب



الفصل الحادي عشر

تدريب الموارد البشرية

مقدمة

إن بناء المؤسسات في العصر الحديث، لا يتوقف فقط على استقطاب وجذب الموارد البشرية عالية الكفاءة فقط، بل تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد بشرية بصفة مستمرة مؤهلة ومدربة على تنفيذ كافة خطط هذه المؤسسات بالفاعلية والكفاءة المتميزة. وإذا توافرت الموارد البشرية المدربة والمؤهلة في وقت ما من حياة المؤسسات، لا يعني ذلك أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات وقدرات الأمس للموارد البشرية. إن ضرورات كثيرة فرضت على المؤسسات التنمية المستمرة لمواردها البشرية، انطلاقاً من حقيقة راسخة كونها أنظمة اقتصادية اجتماعية مفتوحة على الكون، مما يعني بالضرورة أن تتكيف المؤسسات مع هذه الضرورات، وإلا فإن عملية بناء المؤسسات بالكفاءات لن تستمر إلى فترة طويلة[١].

إن تزايد الاهتمام بتنمية وتدريب الموارد البشرية Training and developing human resources فرضته ضرورات كثيرة نتيجة التغييرات

(١) Luis Gomez-Mejia and Others, Op. Cit., P 294.

السريعة في عالم اليوم، والتي كان من نتائجها تعقد وتطور المجتمعات الحديثة، فشكلت ضغوطاً في كافة الاتجاهات على المؤسسات كي تتكيف مع هذه الضرورات **أولاً**، وأن تتناغم مع هذه المتغيرات لتعظيم قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة **ثانياً**.

إن تعقيدات الوظائف ونوعياتها وحركياتها، إن الاتجاهات الداعية إلى ضرورة تحسين مستويات الجودة والخدمة، إن تشكيل فرق العمل وصنع القرارات، إن استخدامات التكنولوجيا الحديثة، إن تحديات العولمة، كل هذه الضرورات جعلت من عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية نشاطاً استراتيجياً ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تخصص لها كافة الموارد المالية اللازمة للارتقاء بمواردها إلى مستويات الفاعلية والكفاءة والتميز في الأداء. وقد أشارت إحدى الدراسات التي جرت على بعض المؤسسات في أميركا، على أن هذه الضرورات زادت من أهمية قيام المؤسسات بتنمية مواردها البشرية إذ حوالى ٤٨٪ من مواردها يحصلون على برامج تدريبية رسمية وغير رسمية، بمعدل ٤٥ ساعة تدريبية في المتوسط. وفي دراسة أخرى اتضح أن ٤١٪ من المؤسسات موضع الدراسة رفعت ميزانيات التدريب فيها بشكل كبير وأن هذه الزيادة متوقع زيادتها في فترات قادمة.

كما تشير إحدى الدراسات على أهمية التدريب في تضييق الفجوة التدريبية Traning gap، فبينما تتجه العديد من المؤسسات على رفع مستويات الإنفاق على التدريب من ٥٪ إلى ١٠٪ من ميزانية الأجور، يؤكد الخبراء أن هناك نسبة كبيرة من الموارد البشرية الأميركية تتراوح ما بين ٤٢٪ و٩٠٪ بحاجة إلى مزيد من الأنشطة التدريبية، إذا كان هذا في أميركا، فكيف هو الوضع في دول العالم الثالث؟

إن **الحاجة** إلى تنمية الموارد البشرية في مجتمعاتنا هنا أكثر إلحاحاً من المجتمعات المتقدمة، ولكن مؤسساتنا أيضاً تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة مهامها، كذلك تحتاج إلى جهوزية تامة لمواردها في مواجهة كما ذكرنا سابقاً ضرورات التقدم السريع للمجتمعات، ولضرورات انفتاح المجتمعات على بعضها مما زاد من تعقد التحديات التي تواجهها المؤسسات في عالم لا حدود بين أجزائه.

تفيد الممارسة العملية للمديرين أو الرؤساء في مؤسساتهم على أن هناك مؤشرات تستدعي تدخلاً يهدف إلى تدريب الموارد البشرية. إن انخفاض مستويات الأداء، انخفاض الإنتاجية، ممارسة الوظيفة بطريقة غير مناسبة، ارتفاح مستويات العادم، ارتفاع معدلات حوادث العمل، انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، انخفاض الروح المعنوية... الخ. إن كل هذه المؤشرات تعتبر حاجة تدفع المؤسسة إلى تنمية مهارات قدرات مواردها البشرية، في محاولة جادة ولازمة لسد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات الجديدة للموارد لتأدية مهامها بطريقة أفضل ولتحقيق مصالح كافة الأطراف في المؤسسة.

خلاصة القول شهد التدريب تطوراً من حيث الدور والأهمية في العصر الحديث، فانتقل من مجرد التدريب على مهارات فنية إلى عملية أوسع لتطال تدريب وتنمية الأداء والسلوكيات والاتجاهات في كافة المستويات التنظيمية، انتقلت من الخصوصية إلى العمومية، فأصبحت غير قاصرة على الموارد البشرية التشغيلية فقط، إنما امتدت لتشمل تنمية المديرين في المستويات التنظيمية العليا. فالتنمية والتدريب هي مسؤولية خلق كوادر بشرية قادرة على المواجهة واستلام مسؤولية كبيرة من خلال إعدادها وتنميتها.

يتضح مما تقدم أن استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الاستراتيجيات الرئيسة التي تحتل مركزاً أساسياً في تفكير المؤسسات، باعتبارها عملية تدريب وتنمية مبرمجة لسلوكيات الموارد البشرية، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، وهي أيضاً التدريب على تطبيق المعرفة لتمكين الموارد البشرية وزيادة إلمامهم والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكياتهم. ولا شك أن التدريب والتنمية بصفة مستمرة يجعل من المؤسسة كما يطلق عليها مؤسسة متعلمة، لأن التعلم والتنمية والتدريب هي جزء من استراتيجيتها[١].

من هذا المنطلق ما يعنينا في موضوع التعليم والتدريب والتنمية أن نركز على تنمية المهارات التي ترفع من قدرة الموارد البشرية على تحقيق أعلى مستويات الأداء في ممارسة وظائفها، وبالتالي فإن أساليب التنمية التي سنغطيها ستأخذ مدخلين: تدريب وتنمية الموارد البشرية في المستوى التشغيلي، وتنمية المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا، اعتقاداً منا بأن معايير وأهداف التدريب والتنمية تختلف باختلاف المستويات التنظيمية، وبالتالي فإن استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية يجب أن تكون موجهة في هذا الاتجاه، من أجل تحقيق بناء متماسك للهياكل التنظيمية، وتحقيق أداء متميّز في ظل الضرورات والتحديات التي تواجهه المؤسسات.

كما لا بد وأن نفرق أيضاً بين التدريب والتنمية من جهة **والتعليم** Lerning من جهة ثانية، فالتعليم هو على عكس مفهومي التدريب والتنمية،

---

(١) Jean Michel Plane: Managemant des organisations, Theories, Concepts, Cas, Dunod, Paris, 2003, P 97.

يعمل التعليم على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي المبرمج، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، تنمية ذهنية هادفة لإيجاد العلاقات بين المتغيرات وبالتالي من فهم وإدراك الظواهر المختلفة.

ما من شك أن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية تجاه التحديات والضرورات التي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها. لذا فإن أبرز الضرورات التي ساهمت في بناء الحاجة إلى التنمية والتدريب للموارد في المؤسسات هي ما يلي:

* زيادة تعقُّد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
* تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
* توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كماً ونوعاً.
* تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
* تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.

❑ عملية تدريب الموارد البشرية

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية في الأساس عملية فنية متكاملة تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح. تزداد إمكانيات التدريب في تحقيق

أهدافه إذا نظرنان إليها كعملية متكاملة متسلسلة تكون من عدة مراحل أو خطوات (مدخلات ومخرجات)، تبدأ بمسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموارد البشرية، وتنتهي بتقييم العائد من العملية التدريبية، من ناحية إحداث التغيير المطلوب في سلوكيات وتصرفات الموارد بما في ذلك توجيه أدائهم، أو في إحداث تغيير مطلوب في كيفية استخدام الأساليب المتاحة والمتوقعة مما يساعد على رفع مستويات ومعدلات الإنتاجية. انطلاقاً من هذا المبدأ لا بد لنا من التطرق إلى الخطوات أو المراحل الأساسية لعملية التدريب والتنمية.

• خطوات عملية التدريب

تتوقف أهداف العملية التدريبية في المؤسسات على مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الإعداد والتخطيط المسبق للخطوات التالية: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وأخيراً تقييم فعالية التدريب. هذا وسنتناول هذه الخطوات بشيء من التفصيل للوقوف على أهمية كل خطوة ومدى علاقتها بالخطوات التالية.

*** جمع وتحليل البيانات**

تخدم مرحلة جمع وتحليل البيانات Data Analysis توفير كافة المعطيات والبيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي في المؤسسة، وكذلك كافة المكونات المتعلقة بعملية التدريب من داخل وخارج المؤسسة، وبالتالي لا يجب النظر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلية ومؤقتة، بل ينبغي النظر إليها كونها جزءاً متكاملاً من نظم المعلومات الإدارية تساعد على توفير كافة المعطيات والبيانات التي يمكن الاعتماد

عليها في التخطيط للعملية التدريبية. هذا وتتضمن هذه المرحلة تجميع وتحليل البيانات التالية:

- معلومات عن أهداف المؤسسة.
- معلومات على تركيبة التنظيم في المؤسسة بما فيها الوظائف والمهام التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف.
- معلومات عن وصف توصيف الوظائف بقصد معرفة سمات الوظيفة وسمات شاغل الوظيفة التي يجب توافرها فيه لتنفيذ المهام الموكلة إليه.
- معلومات عن المسار الوظيفي لكافة الموارد البشرية منذ دخولها إلى المؤسسة.

إن جمع البيانات والمعلومات المشار إليها بقصد تحليلها، تشكل في الأساس مؤشرات أو إجابات عن أسئلة متعددة تؤسس لإطار يساعد إدارة الموارد البشرية على تحليل الاحتياجات التدريبية لمواردها، وهي في الأساس المرحلة الثانية من العملية التدريبية.

*** تحديد الاحتياجات التدريبية**

إن تحديد الاحتياجات التدريبية Need determination هو تعبير عن تحديد الاحتياجات للمؤسسة، أنواع المهام والأعمال التي يجب القيام بها وأنواع المهارات اللازمة لأداء هذه المهام على ضوء تحليل المرحلة السابقة.

وقد لا تخرج هذه الاحتياجات عن الموضوعات التالية:

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف، وذلك في بعض مجالات العمل أو أهدافه أو بظروف تتعلق بالمؤسسة.

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل بعض المهارات لدى بعض الموارد البشرية أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في ممارسة المهام.
- احتياجات تتعلق بتطوير أو تغيير سلوكيات بعض الموارد البشرية أو مجموعات العمل.

تستند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل تأمين أقصى درجات الدقة في التحديد على الأبعاد التالية: البعد الأول: تحليل التنظيم، البعد الثاني: تحليل المهام والبعد الثالث: تحليل الفرد[1].

البعد الأول والذي يتعلق **بتحليل التنظيم** organization analysis، فهو يشمل تحليل كافة الوحدات في المستويات التنظيمية لتحديد الحاجة إلى التدريب، خاصة في ظل التأثيرات المتبادلة للمحيطات التي تعمل في إطارها المؤسسة.

أما البعد الثاني فيتعلق **بتحليل المهام** Task analysis حين يهدف هذا التحليل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة، حيث أن تحليل وصف وتوصيف الوظائف يساعد على التحديد الدقيق للفجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة لتفعيل الأداء. وقد يستخدم تحليل الأداء Performance analysis بالنسبة للموارد البشرية الحالية في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة القصور في الأداء.

أما فيما يتعلق بالبعد الثالث **أي تحليل الأفراد** Employees analysis

---

(١) Herbert J.Chruden, Arthur W.Sherman, Jr.: Personnel Management, 4th. Edition, South-western Publishing Co., 1972, PP 211-212.

فيهدف إلى تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم مسألة ضرورية بهدف رفع مستويات أدائهم لتتلاءم مع الأداء المطلوب لهذه المهام.

إن الهدف الأساسي من خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية هو في تحديد الفجوة أو جوانب القصور في مهارات أو معارف أو اتجاهات شاغلي الوظائف في المؤسسة، والتي يجب معالجتها من خلال الجرعات التدريبية المناسبة، حتى تتمكن هذه الموارد من ممارسة مهامها بالأداء المطلوب. إن هذا التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يعتبر المدخل الطبيعي للمرحلة التالية، أي تصميم البرامج التدريبية، والتي تتوقف فعاليتها على درجة الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

*** تصميم البرامج التدريبية**

بعد تحديد الفجوات التدريبية والأفراد الذين يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد ومنظم، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية Programs design بطريقة فيها الكثير من الاحتراف متضمنة مجموعة إجراءات مسلسلة أبرزها:

- تحديد الموضوعات المرتبطة بالفجوة والمطلوب التدريب عليها.
- اختيار أسلوب أو طريقة التدريب المناسبة.
- اختيار المدربين المناسبين من أصحاب الخبرة والاحتراف.

*** تنفيذ البرامج التدريبية**

يرتبط تنفيذ البرامج التدريبية Programs Implementation بالأساليب التي يتم اختيارها في تنفيذ هذه البرامج، ولكن يتوقف نجاح البرامج سواء من حيث تصميمه أو من حيث تنفيذه على المقومات التالية:

- أن تتوافر لدى المتدربين الرغبة في التغيير بعد شعورهم بالحاجة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- أن يعالج التدريب الفجوة التدريبية أو مشكلات الأداء التي تواجههم في ممارسة مهامهم.
- أن يتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب للفجوة التدريبية حتى يتحقق أكبر عائد ممكن من العملية التدريبية.

ومما لا شك فيه أن معظم المؤسسات تلجأ إلى استخدام طرق أو أساليب منظمة للتدريب شرط أن تتناسب الطريقة مع فجوات التدريب وقدرتها على تحقيق الهدف من التدريب، ويجب الإشارة بهذا الخصوص إلى أنه لا يوجد طريقة تدريبية تصلح لكل الفجوات أو الوظائف أو الأفراد، فطريقة التدريب التي يتم اختيارها يجب أن تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها الخصائص الموارد البشرية المطلوب التركيز عليها وأخيراً الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية. بناء عليه تنقسم طرق التدريب Training methods إلى ثلاث طرق أساسية: التدريب في مكان العمل، التدريب خارج أماكن العمل والتلمذة.

التدريب في مكان العمل On-the-Job training يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشاراً في المؤسسات نظراً لسهولة تطبيقية ولقلة التكاليف المنفقة عليه، ويأخذ هذا النوع من التدريب أشكالاً مختلفة أبرزها: التدريب عن طريق الرئيس المباشر، التدريب عن طريق الزملاء والتدريب تحت ملاحظة المشرف.

التدريب عن طريق **الرئيس المباشر**، بمقتضى هذه الطريقة يقع عبء التدريب على مسؤولية الرئيس المباشر باعتباره مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن أدائه. تسمح هذه الطريقة بالتدريب أثناء العمل الرسمي وتساعد على

تصويب الأخطاء أول بأول، وتتيح للمتدرب التعلم من خلال أدائه الفعلي للعمل، ولكن يعاب على هذه الطريقة إذا لم يتم وضع ضوابط لها، عدم إعطاء المتدرب الاهتمام المطلوب، لذا فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف أساساً على جهد الرئيس وفي استعداده بنقل المعرفة لمرؤوسيه.

أما التدريب عن **طريق الزملاء**، يتولى أحد الزملاء القدامى ممن لديهم الخبرة الطويلة في العمل ولديهم معلومات وافية وتوافر قدرات التعليم ونقل المعرفة، ويكون للمتدرب فرصة للتعلم عن طريق تقليد أداء المدرب واكتساب الخبرة منه. لا تخرج نقاط القوة والضعف لهذه الطريقة عن الطريقة السابقة، ولكن أخطر نقاط الضعف في هذه الطريق هي في إمكانية نقل الزميل تجارب خاطئة إلى المتدرب فيما يتعلق بطرق ووسائل العمل.

كما إن إمكانيات الاستفادة من طريقة التدريب أثناء العمل تتوقف على قدرة إدارة الموارد البشرية في وضع ضوابط لهذه الطريقة، يأتي في أولويات هذه الضوابط التركيز على تّدريب الرؤساء وإعدادهم إعداداً جيداً لتدريب مرؤوسيهم أثناء العمل. وقد أدى هذا الاهتمام إلى شيوع هذه الطريقة في معظم المؤسسات وأدت إلى نتائج باهرة في عمليات تدريب الموارد البشرية.

أما بخصوص التدريب تحت ملاحظة المشرف Coaching فهذه الطريقة تقوم بمحاولة المشرف تقليد دور المدرب لفريق كرة القدم، فيتولى المشرف ملاحظة وتحليل وتطوير أداء موظفيه من خلال ملاحظته لمرؤوسيه بطريقة منظمة، بمعنى آخر يقوم المشرف بتوجيه أنشطة وأعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته.

التدريب خارج مكان العمل Off-the-Job training، بمقتضى هذه

الطريقة يتم تدريب الموارد البشرية خارج مكان العمل وفي غير الأوقات الرسمية، وقد يتم التدريب في أماكن مخصصة سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وقد تأخذ هذه الطريقة أشكالاً متعددة أبرزها: المحاضرة، دراسة الحالة، التعليم المبرمج، المحاكاة، التقنيات السمعية والبصرية، التلمذ، والتدريب عن بعد.

المحاضرة: تعتبر المحاضرة Lecture من الأساليب أو الطرق التقليدية في التدريب، وهي تتفق مع الرغبة في توصيل المعلومات أو الحقائق للمتدربين مباشرة. عادة يكون المدرب هو المتحكم في طريقة التدريب، حيث يعرض ما يراه مناسباً دون أن يتوقع معارضة من المتدربين، ولكنها تسمح بزيادة فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدربين، بينما تكون المشاركة الإيجابية من قبل المتدربين محددة للغاية، إذ لا تسمح بالحوار أو المناقشة إلا في أضيق الحدود. وتأخذ المحاضرة طابعين: الطابع المقنن أي تكون معدة بدقة وبطريقة مسبقة، أو تأخذ الطابع غير المقنن أو غير المبرمج، بحيث تسمح بالاتصال المتبادل بين المدرب أو المحاضر والمتدربين وبالتالي تقوم أساساً على الحوار والمناقشة. يؤخذ على طريقة المحاضرة أنها تتناول العموميات وقصورها في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق العملي، كما أنها لا تساعد على تغيير ميول المتدربين، وقد تقتصر إيجابياتها على عرض بعض المشاكل والمساعدة على التفكير بإيجاد الحلول لها.

دراسة الحالة: أصبحت طريقة دراسة الحالة Case Study من الطرق الشائعة الاستخدام في التدريب، وعادة تستخدم في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها مواقف عملية، وتتطلب منه دراستها وتحليلها واستخراج المؤشرات وصولاً إلى تقدير أو حكم في شأنها

وأسلوب علاجها. تهدف هذه الطريقة بالأساس إلى تشجيع المتدربين على الملاحظة والتحليل لمعرفة الأسباب التي أدت إلى مواقف معينة ناشئة عن الممارسة الإدارية، مما يرسخ لدى المتدربين ذهنية معينة تؤثر بالتالي على سلوكياتهم في المستقبل.

التعليم المبرمج: سواء أكان التعليم المبرمج Programmed learning في شكل كتب أو نظم على الحاسوب، فإن هذا النوع من التدريب يشتمل على ثلاث وظائف: **الأولى** تقديمه الأسئلة أو الحقائق إلى المتدرب، **الثانية** إعطاء فرصة للمتدرب لتقديم إجابات عليها **والثالثة** إعطاء المتدرب الإجابات الصحيحة ومقارنتها بإجابات المتدرب.

إن الميزة الأساسية من التدريب المبرمج تتمثل في تخفيض وقت التدريب، إلا أن هذه الطريقة لا تتيح للمتدرب إلا الاستفادة مما هو متاح في الكتب أو في الأنظمة المبرمجة.

المحاكاة: تعتبر تمرينات المحاكاة Simulation exercises من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفاعلية وإن كانت باهظة التكاليف. إن تمثيل الواقع هي السمة البارزة في تمارين المحاكاة، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لظروف وظيفته أو مهنته، أي أن يتم وضع المتدرب في مكان له نفس خصائص وظروف المكان الفعلي للعمل، ويتولى المدرب بتعليم وتدريب المتدربين على أداء العمل المطلوب منهم من خلال قيامهم بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظائفهم. مما لا شك فيه أن أسلوب المحاكاة يملك إمكانيات كبيرة ومزايا متعددة لنجاحات هذا الأسلوب في التدريب على وظائف ومهن ذات طابع خاص، إلا أن أبرز مزاياها:

- زيادة مستويات الأمان في التدريب ـ قياساً بالتدريب أثناء العمل ـ من

خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين في بيئة العمل الحقيقية.

- صقل مهارات المتدربين في ممارسة مهامهم.

ولكن بالرغم من المزايا التي يمكن أن توفرها هذه الطريقة، إلا أن استخدامها كوسيلة تدريبية تستدعي توافر بعض الشروط أهمها: توافر عدد كبير من المتدربين، ارتفاع تكاليف التدريب أثناء القيام بالعمل الفعلي لدرجة لا يمكن للمؤسسة أو تخاطر بتحملها.

التقنيات السمعية والبصرية: تتجه معظم المؤسسات إلى استخدام التقنيات السمعية والنظرية Audiovisual techniques في عمليات التدريب والتي تشمل أفلام والشرائط السمعية والبصرية وذلك لحل مشاكل وردود أفعال معينة. عادة تستخدم هذه الطريقة في الوظائف أو المهن التي تستدعي تتابع معين لأنشطتها.

التدريب عن طريق التتلمذ: تقوم هذه الطريقة على تدريب المتدربين عن طريق محترف متخصص في وظيفة أو مهنة معينة، وعادة تستخدم طريقة التدريب عن طريق التتلمذ Apprenticeship training في مجالات الأعمال الحرفية، وتتراوح فترة التدريب من سنتين إلى أربع سنوات، أو إلى أكثر من ذلك خاصة بالنسبة للحرف المعقدة والدقيقة.

التدريب عن بُعد: تستخدم بعض الشركات طريقة التدريب عن بعد Teletraining حيث يستطيع المتدرب أن يقوم بتدريب العديد من المتدربين في أماكن بعيدة ومنتشرة في عدة مناطق جغرافية من خلال التلفزيون.

◻ تقييم فعالية التدريب

يشكل العائد من البرامج التدريبية مادة خصبة للنقاش وللبحوث

المتعلقة باستراتيجية التدريب في المؤسسات، سيما وأن ميزانيات التدريب قد تصل إلى أحجام خيالية خاصة في المؤسسات الكبيرة (مؤسسات النفط، الإلكترونيات، السيارات.... الخ). إن الأسئلة المطروحة في مجال التقييم هي: ما مدى العائد المحقق من التدريب؟ ما هي المكتسبات الجديدة للموارد البشرية؟ ما هي التغييرات التي حدثت على الأداء التنظيمي؟ كل هذه الأسئلة تتطلب إجابات ضرورية للوصول إلى حكم واقعي على فعالية التدريب يبرر حجم الأموال المستمرة في برامج التدريب السنوية للمؤسسات.

في هذا الإطار تشير دراسة أجريت على ٣٠٠ شركة أميركية، إن هذه الشركات حققت مستويات عالية من التحسن في مستويات الأداء وأن التدريب كان له الدور الحيوي في تحقيق هذه المستويات بالإضافة إلى ارتفاع فعالية الممارسات الإدارية. وتفيد الدراسة أن شركة زيروكس استطاعت إعادة تدريب ١١٠,٠٠٠ من موظفيها مما مكنها من زيادة حصتها السوقية، كما تُعد شراكة جنرال موترز مثالاً آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها السوقية.

وإن كانت الأمثلة تشهد على فعالية التدريب إلا أن تقييم الآثار الناتجة عن العملية التدريبية، تتطلب في الأساس تحديد مقاييس محددة تستخدم كمعايير للحكم على فعالية أو عدم فعالية استراتيجية التدريب في المؤسسات التي تأخذ بمبدأ تطوير أداء مواردها البشرية كمدخل لتطوير أدائها التنظيمي. وإذا كانت المعايير تعتبر العنصر الأول في تقييم العملية التدريبية فإن تصميم استراتيجية التقييم تعتبر العنصر الثاني المكمل لعملية التقييم، هذا وستتناول بالعرض لكلا العنصرين في التقييم:

فيما يختص **بمعايير فاعلية التدريب** أو بمعنى آخر كيف تقاس نتائج

التدريب Training effects To mesure، تقاس فاعلية التدريب بالآثار التغييرية التي تحدثها، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة. لذا فإن هناك أربعة مجموعات من النتائج التي يمكن قياسها أو يمكن أن تُقيّم على أساسها العملية التدريبية، هذه المعايير هي:

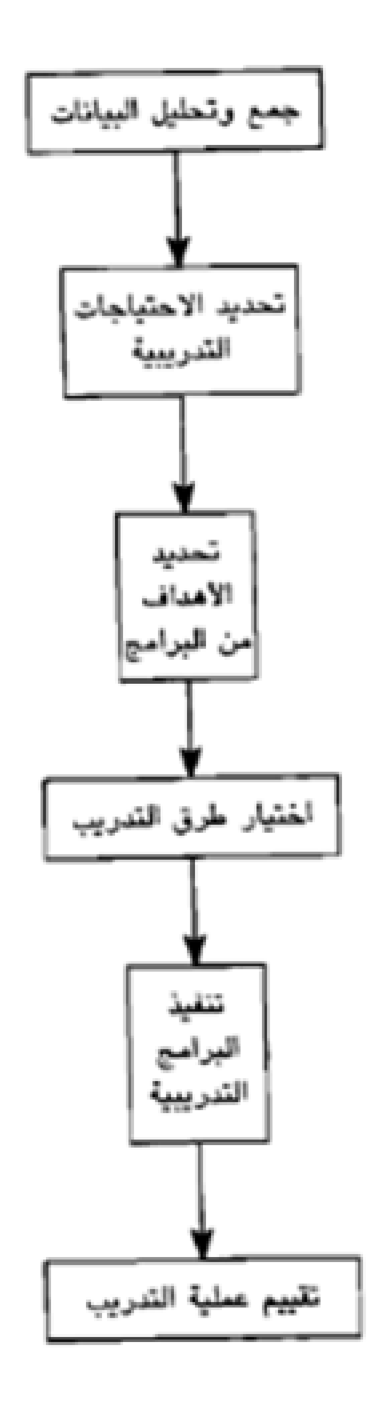
* **ردات فعل المتدربين على برامج التدريب**: هل استفادوا من البرنامج وما هي انطباعاتهم بشأن قيمته بالنسبة لهم؟ ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن هذا الشعور بالاستفادة: أيها يعتبرها أكثر إفادة، أو أقل استفادة، وأيها أكثر سهولة وأيتها أكثر صعوبة. إلا أن مصدر التساؤل حول صدق هذه المعلومات يبقى مطروحاً للشك، لأن تصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.
* **التعلم**، بمعنى هل تعلم المتدربين المهارات والحقائق التي كان من المفروض تعلمها؟ وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد، وليس المخزون الفعلي في العمل.
* **السلوك**، بمعنى هل تغيّر سلوك المتدربين بسبب برامج التدريب؟ يقيس هذا المعيار التغيُّر في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير، هذا ويتم تتبع التغيير بعد مرور فترة زمنية مقبولة بعد انتهاء برامج التدريب، هذا ويتولى القيام بهذا القياس الرئيس، أو زملاء الفرد أو الفرد نفسه.
* **النتائج**، بمعنى هل نتائج التدريب قد تحققت؟ يقيس هذا المعيار أثار التدريب على الأداء التنظيمي، أو على أهداف المؤسسة مباشرة. ولكن لضمان صحة القياس على الأداء العام للمؤسسة يجب أخذ كثير

من العوامل في الاعتبار، خاصة العوامل التي لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التدريب قدرة ما على التحكم فيها.

أما فيما يتعلق **بتصميم استراتيجية التقييم**، أو ما يعرف باستخدام المجموعة التجريبية الضابطة Controlled experimentation، حيث يتم المقارنة بين مستويات أداء مجموعتين: المجموعة الأولى هي المجموعة التي لم تخضع لجرعات تدريبية ويطلق عليها **المجموعة الضابطة**، والمجموعة الثانية هي المجموعة التي حصلت على التدريب أي **المجموعة التجريبية**، ثم يتم ملاحظة مستويات أداء المجموعتين، فإذا اتضح أن المجموعة التجريبية أعلى في مستويات أدائها من المجموعة الضابطة، كان هذا دليلاً على وجود آثار للتدريب على مستويات الأداء. ولكن بالرغم من أهمية هذه الاستراتيجية في تقييم العملية التدريبية، فإن قياس الفعالية تستدعي في كثير من الأحيان قياس الأثر التدريبي من خلال رصد مستويات أداء المتدربين قبل وبعد تنفيذ البرامج التدريبية.

بالإضافة إلى أهمية التقييم في معرفة الآثار التغييرية على أداء الموارد البشرية وبالتالي على الأداء التنظيمي للمؤسسة، إلا أن للتقييم أهدافاً أخرى تتجسد في اكتشافه للثغرات التي يمكن أن تحدث في كافة مراحل العملية التدريبية، لذلك تقوم استراتيجية التدريب على توفير كافة المناخات والإجراءات الضامنة لفعالية كافة مراحل عملية التدريب، والتي من شأنها أن تزيد من فرص التدريب وفي تحقيق الآثار التغييرية المطلوبة، قياساً بالتكاليف المخصصة لعملية التدريب في المؤسسات.

وفيما يلي، يمكن توضيح المراحل المختلفة لعملية التدريب والتنمية وفقاً للشكل التالي:



شكل رقم (١١ ـ ١٨)
مراحل عملية التدريب والتنمية

الفصل الثاني عشر

التنمية الإدارية

- عملية تنمية المديرين
- طرق تنمية المديرين
- تقييم عملية التنمية الإدارية

الفصل الثاني عشر

التنمية الإدارية

مقدمة

الجدل القائم بين الكثير من الكُتّاب والباحثين حول مسألة تدريب وتنمية الموارد البشرية وإمكانية تطبيق أساليبها ومنهجيتها على كافة الموارد البشرية أياً كان المستوى التنظيمي التي تشغلها في هياكل المؤسسات. من خلال معالجتنا لموضوع تدريب الموارد البشرية التشغيلية في المؤسسة، توصلنا إلى قناعة مفادها أن الهدف من تدريب هذه الشريحة من الموارد هو إحداث تغيير إيجابي على مخزونها من المهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات بهدف رفع مستويات أدائها لإحداث تغييرات على الأداء التنظيمي وعلى النتائج التنظيمية الممثلة بتخفيف التكلفة، زيادة قيمة المبيعات ارتفاع مستويات الجودة وتخفيض معدلات دوران العمل. . . الخ. ولكن هل يمكن تطبيق هذه القاعدة على الإداريين؟ هل يمكن أن نجعل من التدريب وسيلة لخلق طبقة من المديرين يكون أداءهم أفضل؟

إننا على يقين تام بأن الإداريين يملكون مهارات متعددة ومتخصصة تمكنهم من الدراسة والتحليل والفهم، وأننا على يقين أيضاً بأن الإداريين يمارسون بعض الأنشطة يمكن أن يساعد التدريب على تنميتها وعلى تحسين هذه الأنواع من المهارات، ولكن الإدارة تتطلب مقومات من نوع

خاص وتتطلب ما هو أكثر بكثير من مجرد تزويد أو صقل أو اكتساب مهارات تحليلية أو فنية أو إنسانية أو متخصصة. فالتنمية الإدارية Managerial development[1] هي محاولة جادة وتعلم منتظم لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي لرجال الإدارة من خلال تنمية المعارف الفكرية وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات المفاهيمية، كما وأن الهدف الأساسي لبرامج التنمية الإدارية يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمؤسسة. إذاً كيف تتم عملية تنمية المديرين؟ وما هي الطرق التعليمية التي تساعد على تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات للمديرين؟

□ عملية تنمية المديرين

تبدأ عملية تنمية المديرين Managerial development process **كمرحلة أولى** بالتعرف على أهداف المؤسسة واحتمالات التوسع أو الانكماش في أعمالها، باعتباره مدخلاً في تحديد حاجات التنمية للإداريين في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة. في **المرحلة الثانية** تتولى إدارة الموارد البشرية مراجعة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد الإدارية تمهيداً لتحديد مخزون المديرين في المؤسسة، إن تحليل خزان المديرين يمكّن إدارة الموارد البشرية من التأكد بتوافر طبقة من الإداريين مؤهلين لسد احتياجات المؤسسة في المستقبل **كمرحلة ثالثة**، علماً بأن هذه المرحلة تساعد على إجراء غربلة للمديرين للتعرف على حداثة المعلومات والقدرات، أو على مستويات الخبرة، أو على النقص من الإداريين، وفي النهاية على الفجوة في المهارات الإدارية الخاصة بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة. تأتي **المرحلة الرابعة** وبمقتضاها يتم تحديد احتياجات التنمية

---

(١) Luis Gomez-Mejia and Others, Op. Cit., PP 342-343.

الإدارية للمديرين، بمعنى تحديد أي المهارات تحتاج إلى تنمية، أي اتجاهات تحتاج إلى تغيير وأي معرفة تحتاج إلى زيادة، أي الاحتياجات الفردية للتنمية الإدارية. أخيراً بعد تحديد احتياجات المديرين من التنمية، تأتي **المرحلة الخامسة** والتي بمقتضاها يتم[1] تحديد أو تصميم برامج التنمية ومن ثم تقييمها واختيار أكثرها ملاءمة للاحتياجات التنموية. وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة نظراً لأهمية هذه المرحلة، إنه مع توافر طرق وأساليب مختلفة للتنمية الإدارية، إلا أن المؤسسات قد تلجأ في كثير من الحالات خاصة فيما يتعلق بالاحتياجات المتشعبة إلى الطلب أو إعداد برامج خاصة لتتلاءم مع احتياجاتها التنموية، في حالة قصور الطرق المتعارف عليها من تحقيق أهداف العملية التنموية.

أما **المرحلة الأخيرة** لعملية التنمية الإدارية فيتم فيها تقييم نتائج التنمية الإدارية من خلال التعرف على التحسين والتطوير والتغيير في سلوكيات وأداء المديرين على الأداء الحالي والمتوقع للمؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية اكتشاف مدى فعالية الخطوات المتبعة في عملية التنمية، بهدف تجنبها أو السيطرة عليها في المستقبل.

◻ طرق تنمية المديرين

شهد التوسع السريع في الأعمال وظهور المؤسسات الكبيرة إبان الحرب العالمية الثانية زيادة في الضغوط للبحث عن المديرين من ذوي الكفاءات، في الوقت نفسه شهدت هذه الفئة من الإداريين ندرة واضحة، مما تسبب في مشكلات كثيرة في إدارة هذه المؤسسات بعد تضخم وتعقد

---

(١) David Coghlan, Tony Dromgool and others: Managers Learning in Action, Routledgy, N.Y., 2004, 147.

عملياتها وأنشطتها، الأمر الذي أدى إلى ازدياد حاجتها إلى أنواع وأعداد متزايدة من هذه الفئة، وبالتالي أدت هذه المحصلة إلى الاتجاه نحو الاهتمام المتزايد بالتنمية الإدارية والبحث عن آفاق جديدة في طرق التنمية الإدارية.

تتمثل أهم أساليب أو طرق التنمية الإدارية في نوعين أساسيين: التنمية في مكان العمل والتنمية خارج مكان العمل.

- **أساليب التنمية في مكان العمل On-the-Job development**

يمكن أن تأخذ عدة أشكال أهمها: التنمية عن طريق الرئيس المباشر، التناوب الوظيفي، الاشتراك في اللجان والمهام الخاصة.

بخصوص التنمية عن **طريق الرئيس المباشر** Coahing **فهي** تعتمد كما أشرنا سابقاً على قيام الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه على عمليات التفكير المنطقي والمنظم، عن طريق الأداء الفعلي أي معايشة المواقف كما تحصل فعلاً، مما يسمح للمديرين فرص قوية في مزاولة العمل الإداري بفاعلية وكفاءة. أن ما يعيب هذه الطريقة هو هل يمكن اعتبار الرئيس مدرباً أو معلماً مناسباً؟ لذا تتوقف كفاءة الرئيس في عملية التنمية على قدرته في توفير مناخ تعليمي يسمح بتنمية مستويات الأداء الحالي والمستقبلي لمرؤوسيه (المديرين).

* **التناوب الوظيفي** Job rotation يقصد بها النقل المنظم من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي. إن نقل المديرين بطريقة منظمة من موقع إلى موقع آخر تعتبر من الطرق المهمة والمنتجة في توسيع أفاق المديرين وتحسين مستويات أدائهم عن طريق اكتسابهم خبرات جديدة في مواقع جديدة.

إن التناوب المخطط بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، سواء

على نفس المستوى التنظيمي، أو إلى مستويات أعلى، تعتبر من الطرق الفعالة في توسيع إدراكات وأفاق المديرين، وإكسابه مهارات وقدرات ومعارف نتيجة معايشته لوظائف متعددة، كما تعتبر من الطرق المجدية في إكساب المديرين خبرات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات ومواقف، تزيد من مخزون مهاراته في مواجهة تحديات العمل مستقبلاً.

* **الاشتراك في اللجان** Committee assignments فهي تتيح للمديرين المشاركة في دراسة وتحليل واتخاذ القرارات لكافة المشكلات أو المشروعات التي تحال على اللجنة التي يشترك فيها. تزداد أهمية هذه الطريقة في حال اللجان الدائمة والمنظمة داخلياً لأنها تسمح للمديرين بالاحتكاك الدائم والمستمر بكافة أعضاء اللجنة مما يسمح بتوسيع مداركهم ومعارفهم في اتخاذ القرارات أو تقديم المقترحات.

* **المهام الخاصة** Special assignments، فقد تلجأ معظم المؤسسات إلى أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه في فترات متقطعة، تتفق مع غياب الرئيس لأسباب خاصة، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية. يمارس المرؤوس كافة مهام الرئيس، ويحل محله ويقوم بعمله طوال فترة غيابه. كما تلجأ المؤسسات أيضاً إلى تعيين المرؤوسين المميزين كمساعدين للرؤوساء بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة لمساعدتهم في أعمالهم.

هذا النوع من الإحلال أو التعيين المؤقت، تتيح للمرؤوس (المدير) تعلم كافة مقتضيات وظيفة الرئيس، وفي هذا المجال يجب أن نميّز بين حالتين من الرؤساء: **الحالة الأولى** الرئيس الذي يستشعر أن المرؤوس سيشكل تهديداً محتملاً للرئيس مستقبلاً بأن يحل مكانه، في هذه الحالة تصبح عملية التعلم والتنمية محددة وغير فعالة ومضيعة للوقت. ولكن في **الحالة الثانية** التي يتضح فيها الرئيس أن مفاتيح تقدمه وارتقائه لوظائف

أعلى، تعود إلى تنمية جيل ثان من المدراء، جيل قادر أن يحل مكانهم بفاعلية وكفاءة، في هذه الحالة يكون لدى الرؤساء الدافع لتفعيل إعداد وتنمية مرؤوسيهم بطريقة مبرمجة وهادفة، وفي هذه الحالة يكون الشرط الأساسي لنجاح هذه الطريقة في تنمية المرؤوسين، هو تسيُّد مناخ وثقافة المشاركة ووحدة المصالح بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية.

إن تشجيع المؤسسة لهذا النمط من التعليم والتنمية، تسمح للمرؤوس (المدير) رؤية الإدارة التي يعمل بها أو المؤسسة من منظور كلي شامل لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها. ولكن احتمال وقوع المرؤوس بأخطاء ذات تكلفة اقتصادية عالية في الغالب أمر ممكن، ولتجنب هذه الأخطاء والأخطار، قد يسمح للمرؤوس اتخاذ القرارات في مواقف أو في مواضيع غير حرجة، على أن يتم تأجيل المواضيع الهامة لحين عودة الرئيس.

* **الأعباء الخاصة** فهو ذلك الأسلوب الذي يسمح بمقتضاها للمرؤوس بمزاولة هذه الأعباء وترك الحرية له في معالجة المواقف المترتبة عنها، وعلى ضوء أدائه وإنجازاته يمكن الحكم عليه مستقبلاً حول إمكانية ممارسته لوظائف أعلى. أن تحقيق النتائج من إسناد مهام أو أعباء خاصة، يستدعي تكرار إسناد هذه المهام إلى المرؤوسين (المديرين) لإكسابهم مهارات وقدرات تتناسب مع احتياجاتهم التدريبية في إطار عملية تنمية المديرين.

- **أساليب التنمية خارج مكان العمل Off-the-Job development**

تأخذ عدة أشكال أبرزها: دراسة الحالة، حلقات النقاش، تمثيل الأدوار، نمذجة السلوك، المباريات الإدارية، التنمية الذاتية، والبرامج الدراسية.

* **دراسة الحالة** Case study بمقتضى هذه الطريقة يقوم المدرب بطرح أسئلة معينة ويصفها ويقدم اقتراحاته وحلوله بشأن المشكلة أو الموقف. من المفضل أن تكون الحالة موقع الدراسة والتحليل من الواقع العملي للمؤسسة، مثل مواقف ومشكلات إدارية يواجهها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة. تسمح طريقة دراسة الحالة في توفير الفرص أمام المديرين لعرض أفكارهم حيال المشكلات ومناقشة زملائه وانتقادهم، مما يوسع أفاقهم وإدراكاتهم حيال كيفية معالجة كثير من المواقف والمشكلات التي تواجهها المؤسسة الآن وفي المستقبل.

* **حلقات النقاش** Outside Seminars تعتبر حلقات النقاش والمؤتمرات من الطرق الهامة والشائعة في تنمية مهارات المديرين، حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات وحلقات البحث، بحيث تشكل وسيلة تعليمية وتنموية ذات فعالية كبيرة للمشتركين فيها.

عادة تقوم حلقات البحث على دراسة موضوع معين، له أهمية وخصوصية من جانب كافة الأعضاء الذين يشتركون في حلقات البحث بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة ومحددة مسبقاً. إن تناول الآراء والخبرات والمعلومات داخل حلقات البحث تتيح للمشارك الاستفادة من آراء وخبرات غيره من المشتركين، كما تتاح له فرصة معرفة كافة التغييرات والتطورات في مجالات كان يجهلها مسبقاً. إن السبب الأساسي لاعتماد هذه الطريقة في تنمية وتعليم المديرين ورجال الإدارة العليا هو غزارة التجارب والخبرات المتنوعة للمشتركين، مما يجعل مجالات الاستفادة واسعة وتسمح باستخلاص المعارف والمبادىء، والاستفادة من حل المشكلات الإدارية المختلفة.

* **تمثيل الأدوار** Role playing هي إحدى الطرق التنموية التي تركز

على قيام المديرين بمجموعة الأدوار التي يقوم بها أقرانهم في مواقف إدارية حقيقية. تستهدف هذه الطريقة خلق موقف حقيقي ويطلب من المديرين تمثيل أدوار أقرانهم الذين يشملهم الموقف، حيث يتم افتعال موقف معين بهدف تنمية مهارات المديرين. بصفة عامة تنمي هذه الطريقة لدى المديرين احترام وجهات نظر الآخرين، كما تنمي لديه إطاراً منهجياً للتحليل والتمهل في اتخاذ القرارات العملية.

* **نمذجة السلوك** Behavior modeling هو أحد أساليب أو طرق التنمية تستهدف إكساب المديرين العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية، وتطلب من المديرين محاكاة ما تم مشاهدته في الفيلم. تتيح هذه الطريقة للمديرين الفرصة باتباع الأسلوب السليم في أداء العمل ومن ثم تقييم مستويات أدائهم من خلال المعلومات المرتدة.

* **المباريات الإدارية** Business games **فهي من أهم الطرق استخداماً** في تنمية المديرين. بموجب هذه الطريقة يتم تقسيم المديرين إلى مجموعات، كل مجموعة تمثل مؤسسة وهمية، وتتكون كل مجموعة من ٥ إلى ٦ أفراد تبدأ كل مجموعة باتخاذ مجموعة قرارات على ضوء معطيات تملكها، وتتمحور هذه القرارات في حجم المبيعات، كميات الإنتاج، حجم التمويل وحجم المخزون المطلوب الاحتفاظ به. هذا وتستمر المباريات لفترات طويلة حيث تُبنى قرارات كل دروة على أساس نتائج الدورة السابقة، وهكذا حتى نهاية المباراة بحيث يتم تبويب مراكز كل مجموعة على حدة. المبارة هي في نهاية الأمر مباراة مبرمجة على الحاسوب، ويتم إتاحة الفرصة للمشتركين في المجموعات باتخاذ قرارات في مجالات محددة ومعرفة الآثار المترتبة منها على المواقع داخل المؤسسة. تتميز هذه الطريقة بتوفير مناخ عمل مناسب للمواقف الفعلية

التي يمكن أن يواجهها المديرون اليوم أو مستقبلاً، دون الأخطار التي تترتب من وقوعهم في أخطاء أو قيامهم بتصرفات أو سلوكيات غير صحيحة، ولكن يعيب هذه الطريقة أن المديرن يتصرفون عادة بطريقة تختلف في المواقف العملية عنها في المواقف المصطنعة.

* **التنمية الذاتية** Self-development، تعتبر هذه الطريقة من أفضل وأهم الطرق المستخدمة في عملية التنمية الإدارية للمديرين، فهي تقوم على اقتناع ورغبة عميقة في التنمية نابعة من إدراكات المديرين أنفسهم، فالذات هي المحرك الأساس للتنمية الذاتية، ومن هنا تعود فعاليتها في التعليم والاطلاع والتزود بالمعارف والخبرات بصفة مستديمة.

* **البرامج الدراسية**: إن الأساس في التحاق المديرين ببرامج دراسية وتعليمية Lecture courses هو في اعتبارها وسيلة هامة من وسائل التنمية الإدارية، تتيح للمديرين الفرصة المبرمجة لزيادة معارفهم وتنمية قدراتهم وذهنيتهم التحليلية. من المتعارف عليه أن تقوم المؤسسات الكبيرة بتوفير هذه البرامج بنفسها مع ربطها باتفاقيات مع الجامعات أو المعاهد المتخصصة. أما المؤسسات الصغيرة، فعادة تلجأ إلى إرسال المديرين لحضور برامج دراسية توفرها الجامعات أو المعاهد ضمن فصولها الدراسية إذا كانت متفقة مع الاحتياجات التدريبية للمديرين المراد تنميتهم، أو قد تلجأ بالاتفاق مع المؤسسات إلى «تصميم خاص» لبرامج تتناسب مع احتياجات معينة بهدف تنمية مهارات مديريها. كما تقوم بعض المؤسسات إلى إرسال مديريها إلى الجامعات والمعاهد في فترات دورية متقطعة، وذلك لتزويدهم دائماً بالتطورات الحديثة في مجالات تخصصهم من خلال برامج خاصة، وعادة تطلبها المؤسسات ويتم إعدادها من قبل الجامعات أو المعاهد، أو أن ترسل المؤسسات الخطوط العريضة للبرنامج

ومن ثم تتولى الجامعات أو المعاهد تصميم البرامج التفصيلية بشكل تغطى كافة متطلبات المؤسسات، وبالتالي لتحقق هذه البرامج أهداف عملية التنمية للمديرين.

◻ تقييم عملية التنمية الإدارية

بداية لا بد وأن نشير صراحة إلى صعوبة تقييم عملية تنمية المديرين، هذه الصعوبة نابعة من تعقد الوظائف الإدارية قياساً بغيرها من الوظائف في المؤسسة. فالوظائف الإدارية تمتاز **أولاً** باعتمادها مباشرة على المهارات والقدرات الشخصية والإدارية لشاغليها، كما تمتاز **ثانياً** بحركية هذه الوظائف مما يصعب من إمكانيات حصرها أو وصفها وتوصيفها. من هذا المنطلق فإنه من[1] العسير قياس فعالية طرق التنمية الإدارية على تحسين وتطوير مستويات الأداء للمديرين. ولكن بالرغم من ذلك، فإن طرق تقييم برامجة التنمية الإدارية يعتمد بعضها على استطلاع **رأي المديرين** الذين خضعوا لبرامج التنمية الإدارية، علماً أنه لا يمكن الاعتماد على هذه الطريقة كلياً في قياس فاعلية برامج التنمية، أما الطريقة الثانية فتقوم على **اكتشاف التغييرات** التي طرأت على سلوك المديرين بعد فترة من انتهاء برامج التنمية الإدارية، فيتم قياس التغييرات في سلوك المديرين على البرامج ومقارنته بسلوكياتهم قبل البرامج، حتى هذه الطريقة لا تعطى نتائج قاطعة عن فعالية برامج التنمية الإدارية لهذه الطبقة من موارد المؤسسة.

ولكن مع الاعتراف بأهمية هذه الصعوبات، إلا أنها لا تشكل

---

(١) John Story: Leadership in Organization, Curent Issues and Key Trends, Routledge, N.Y., 2006, PP 89-90.

معضلة كبيرة تجاه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية تنمية المديرين حفاظاً على المديرين الحالين للمؤسسة ومواجهة احتياجاتها من المديرين مستقبلاً، في ظل تحديات النمو والتوسع، نقصد الجيل الثاني من المديرين، القادرين على تأمين نمو وتوسع المؤسسات وحمايتها في ظل اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات.

كما أن الحكم على فاعلية تنمية المديرين، تتوقف على قدرة عملية التنمية هذه إلى تطوير قدرات وطاقات المؤسسة التنافسية، من خلال تطوير أنماط المديرين في الصف الأول والثاني، والهدف من ذلك أن تتحول مفاهيم وأساليب المديرين إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات أو يتعامل مع كافة المواقف وفقاً لمكوناتها وبما يناسبها، كل ذلك بغرض إحداث تأثير إيجابي في مواردها البشرية. أن تنمية المديرية في الأساس هي عملية تعلم مستدامة، ينبغي أن تتكامل مع عمليات تدريب الموارد البشرية، حتى تحدث جميعها تأثيراً مباشراً على الميزة والقدرة التنافسية للمؤسسة.

من جهة ثانية يجب التأكيد على أن عملية تنمية المديرين لا تتم بالصدفة، أو يمكن اعتبارها غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة واستراتيجية في نفس الوقت، ترمي إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ومن ثم فإن غاية التنمية الإدارة تكمن في توظيف المديرين لخبراتهم وطاقاتهم ومعارفهم في إدارة استراتيجيات مواقعهم، وإدارة أداء مواردها البشرية، وتنسيق استخدام كافة الموارد المتاحة غير البشرية للوصول بالمؤسسة إلى غاياتها وأهدافها.

ومن منظور استراتيجي تمر عملية تخطيط التنمية الإدارية بمراحل ثلاث هي:

* التنبؤ بالإمكانيات الحالية والمستقبلية من القدرات والمهارات والمعارف للمديرين بالمؤسسة.
* تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق المديرين بالمؤسسة.
* صياغة ورسم السياسات الملائمة لمعالجة الفجوة بين المستويات المستهدفة من الخبرات والطاقات الإدارية وبين المستويات الفعلية المتاحة.

يساعد هذا النموذج للتخطيط إلى وضوح عملية تنمية المديرين، ويعتبر أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، نظراً لارتفاع تكاليف التنمية لهذا المستوى من رجالات الإدارة، في الوقت الذي يجعل المؤسسات عرضة للمنافسة المشروعة من خلال جذبها للمديرين بعد تنميتهم وتطويرهم، لذلك يفرض هذا الواقع أهمية تكامل عمليات التنمية مع السياسات الأخرى الإدارة الموارد البشرية، في المحافظة على رجالات الإدارة، وابتكار طرق ووسائل تحفيز مميزة تجعل هامش التفضيل لهذه الطبقة يميل نحو استمرارهم في مؤسساتهم. إن تحقيق هذه المقومات لعملية التنمية الإدارية وتكاملها مع السياسات الأخرى، تؤكد أهمية المديرين وتركز على دورهم في تهيئة مؤسساتهم للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميُّز لها.

الباب الخامس

قضايا معاصرة في إدارة الموارد البشرية

- الفصل الثالث عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية
- الفصل الرابع عشر: إدارة الموارد البشرية بين الرقابة والالتزام

الفصل الثالث عشر

إدارة الموارد البشرية الدولية

- تحديات العمل الدولي
- تكيف إدارة الموارد البشرية مع المؤثرات الخارجية
- تطوير عملية الاختيار للموارد البشرية الدولية
- تنمية وتحفيز وصيانة الموارد البشرية الدولية
- تقييم أداء إدارة الموارد البشرية الدولية



الفصل الثالث عشر

إدارة الموارد البشرية الدولية

مقدمة

أدى النمو المتزايد للمؤسسات في العصر الحديث إلى امتداد احتياجات هذه المؤسسات ونشاطها إلى خارج الحدود الوطنية، وقد عكس هذا النشاط حقيقة تركيز معظم الشركات الكبيرة على الأسواق الخارجية، وبما أن معظم الشركات الدولية الكبير أصبحت لها عمليات خارجية على نطاق واسع، وبالتالي أصبح معيار نجاح المؤسسات الدولية في عصر تدويل الأعمال يتمثل في قدرتها في الدخول إلى الأسواق الخارجية، وأيضاً على مدى فعاليتها في إدارة هذه الأسواق[١].

▫ تحديات العمل الدولي

إن تطور إدارة الأعمال الدولية International business بهذا الشكل أدى إلى فرض التدويل على أنشطة المؤسسات الكبيرة، وبالتالي أصبحت هذه المؤسسات ملزمة أكثر من أي وقت آخر على إدارة كيانها على أساس عالمي وليس وطني إذا أرادت أن يكون لها موقعاً مميزاً على المستوى

---

(١) Paul Sparrow, Chris Brewster, Hilary Harris: Globalization Human Resource Management, Routledge, N.Y., 2004, p 16.

العالمي. أن الوضع الجديد الذي نشأ فرض على هذه المؤسسات جملة تحديات من نوع آخر يختلف عن نوعيات التحديات الوطنية أو المحلية، فالهياكل التنظيمية يجب أن تصمَّم بشكل يجعلها أكثر قدرة على التخطيط على أساس دولي، وأكثر قدرة على تحقيق الرقابة، وأكثر قدرة على تصميم نظم التصنيع والشراء والمبيعات على أساس دولي، بمعنى آخر أن يتم تصميم الهياكل التنظيمية بمكوناتها على أساس دولي.

كل هذه التحديات فرض على هذا النوع من المؤسسات استراتيجية مختلفة لأنظمة وسياسات إدارة الموارد البشرية بها، وجعلتها أكثر تعقيداً على المستوى العالمي.

من الطبيعي إذاً أن تختلف ممارسات المؤسسات الدولية لأنشطتها على المستوى الدولي، مما فرض رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية في تعاملها مع التحديات الدولية الجديدة من جهة، وعلى الضغوط الدولية المؤثرة على أنشطتها. إن أكثر التحديات المؤثرة على أنشطة الموارد البشرية حالياً ومستقبلاً في مواجهة الضغوط الدولية هي:

* تحديات متعلقة باختيار المهارات وتوظيفها في الفروع الخارجية للمؤسسة، وسهولة نقلها وتحويلها خارجياً.
* تحديات تتعلق بنشر المعرفة والابتكار والإبداع بين الفروع الخارجية للمؤسسة.
* تحديات تتعلق بتنمية وتطوير المهارات على المستوى الدولي بشكل يسمح للمؤسسات بتحديد الكفاءات التي تملك القدرات والمهارات والمعارف والقادرة على العمل على المستوى الدولي.

أن أهمية هذه التحديات يزيد من إدراك إدارة الموارد البشرية في تشخيص مشكلات واحتياجات العمل في الأسواق الدولية من جهة، وإلى

تطوير سياساتها وإجراءاتها للتعامل بطريقة مفيدة مع مشكلات واحتياجات العمل الخارجية. أن التحديات الدولية إذاً تفرض تغييراً في المفهوم والفكر العام لإدارة الموارد البشرية وفلسفتها، فالانتقال منه المحلية إلى الدولية، سيزيد من تعقد مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية بسبب الحاجة إلى التكيف مع الاختلافات الخاصة بكل دولة.

▫ تكيُّف إدارة الموارد البشرية مع المؤثرات الخارجية[1]

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على التعامل مع محيطاتها داخل الدولة، تجعلها أكثر مرونة في التكيف مع المتغيرات والتحديات الداخلية، نظراً لمحدودية هذه المتغيرات أو لمحدودية تحركاتها بحدود معينة، مما يزيد من فرص إدارة الموارد البشرية في التنبؤ بنوعية المتغيرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية... إلخ المؤثرة على سياسات إدارة الموارد البشرية.

ولكن قدرة إدارة الموارد البشرية قد تضيق في ظل التعامل مع دول تختلف فيها الأنظمة الاقتصادية ونظم العمل، تختلف فيها الثقافات والعادات والتقاليد... الخ. هذا التمايز بين كل دولة بشأن قوى محيطاتها، يفرض على إدارة الموارد البشرية التشخيص المسبق لكافة العوامل ذات التأثير المباشر على الموارد البشرية الوطنية إذا ما تم توظيفها خارجياً. إن تشخيص واقع كل دولة في شأن الموارد البشرية، يجعل من موقع إدارة الموارد البشرية أكثر حصانة في تدويل مهامها وأكثر قدرة على تحقيق نجاحات على المستوى الدولي. ولكن ما هي المؤثرات والاختلافات التي تستدعي تشخيص وتحليل إدارة الموارد البشرية كي

---

(١) غاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ـ دار المريخ (ترجمة)، الرياض، ٢٠٠٣، ص ص٥٥٢ ـ ٥٩٤.

تتكيف مع قواعد اللعبة الدولية وتحقق نجاحات فيها، أبرز هذه الاختلافات هي: الاختلافات الثقافية، الاختلافات الاقتصادية، الاختلافات المتعلقة بالموارد البشرية، وأخيراً اختلافات في العلاقات الصناعية.

• الاختلافات الثقافية

إن تجديد مجالات الاختلافات الثقافية بين الدول، يعتبر أمراً في غاية التعقيد، لنأخذ مثلاً عن العلاقة بين القيم والعمل، ففي اليابان تمثل القيم درجة عالية عن الدنمرك حيث يضعف فيها تأثير القيم في العمل، مثال آخر يتعلق بخطط الحوافر، ففي اليابان ما زالت المؤسسات تركّز على حوافر العمل الجماعية، بينما في أوروبا ما زال التركيز على نظم الحوافر الفردية بشكل كبير. ولكن بالرغم من صعوبة تحديد هذه الاختلافات، إلا أن المزيد من معرفتها وفهمها يساعد على عدم وقوع مشكلات بين الموارد البشرية الوطنية التي تم توظيفها بالخارج مع قيم وثقافات هذه الدول. وفي هذا الإطار تعمل الشركات الدولية من أجل تقليل حدة الاختلاف في الثقافات، إلى إصدار كتيبات تتضمن مجموعة من المعلومات عن ثقافات الدول تزود بها من يقع عليه الاختيار للعمل بالدول الأخرى.

• الاختلافات الاقتصادية

تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي ظل نظام الاقتصاد الحر، تركز سياسات الإدارة على عنصري الكفاءة والإنتاجية وخفض العمالة، أما في النظم الاشتراكية فتميل سياسات الإدارة إلى الاحتفاظ بالعمالة حتى ولو كان ذلك على حساب الكفاءة والإنتاجية وذلك تحقيقاً للبعد الاشتراكي في مجتمعاتها.

- **الاختلافات المتعلقة بالموارد البشرية**

إن تكلفة العمل يعتبر من الاختلافات الجوهرية بين الدول بعضها البعض، مما يؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تتباين هذه التكلفة في أجور ساعات العمل، أو في عدد ساعات العمل السنوية. كما تتجه كثير من الدول بدفع مبالغ كبيرة لموظفيها في الخارج، حيث تعادل هذه المبالغ مرتب سنة أو سنتين، كما تختلف عدد أيام الإجازات وكيفية توزيعها على مدار السنة. كل هذه الاختلافات تلعب بلا شك دوراً أساسياً في سياسات إدارة الموارد البشرية يجب أخذها في الاعتبار في عمليات التوظيف الدولية.

- **الاختلافات في العلاقات الصناعية**

تختلف العلاقات الصناعية من دولة لأخرى، وخاصة تلك التي تنشأ بين العامل ونقابات العمال من جهة والمؤسسات الدولية من جهة أخرى. ففي أميركا مثلاً تتحدد الأجور والمزايا من خلال التفاوض مع النقابات العمالية، كما يحق للعامل في ألمانيا المساهمة في وضع سياسات الشركة وبالتالي يكون للموارد البشرية ممثلين في مجالس الإدارة، كما أن قوانين العمل هي التي تحدد إلى درجة كبيرة سياسات إدارة الموارد البشرية بعكس أميركا.

عموماً أن الاختلافات الواضحة بين الدول المختلفة في المجالات الثقافية والاقتصادية والعلاقات الصناعية، سوف يؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية، ويعقّد من ممارسة مهامها في مجالات الاختيار والتدريب وإدارة مواردها بالفروع الخارجية، حيث تترجم هذه الاختلافات في شكل اختلافات في نمط وممارسات الإدارة، كما أن هذه الاختلافات سوف تؤدي إلى خلق مناخات سلبية بين الموارد البشرية في دولة المقر ومواردها

في الخارج، ولهذا فإن السياسات الخاصة بالموارد البشرية العاملة بالخارج، قد تنطوي على درجة عالية من المخاطر، ما لم توازن إدارة الموارد البشرية سياساتها الداخلية والخارجية.

إن سلامة قرارات إدارة الموارد البشرية بخصوص إدارة مواردها خارج الحدود، ترتكز بالأساس على معرفتها بقوى المحيطات الدولية، وهذا شرط أساسي في انتقالها كما ذكرنا من المحلية إلى الدولية، ولكن من يضمن نجاحات الموارد البشرية بعد توظيفها بالخارج، في ظل ارتفاع نسب الفشل بين الأفراد الذين يوظفون بفروع المؤسسات الدولية خارج دول المقر، كيف تتم عمليات الاختيار وما هي أسباب نجاحها أو فشلها؟ كيف يتم تدريب وصيانة الموارد البشرية الدولية؟ هذا ما سنتطرق له في الموضوعات التالية.

□ تطوير عملية الاختيار للموارد البشرية الدولية

تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية الدولية هي نقطة الارتكاز لإدارة هذه الموارد على النطاق الدولي، في الحكم على فعالية عملية الاختيار أو على فشلها، بمعنى العودة المبكرة لهذه الموارد إلى الوطن، حيث أوضحت عدة دراسات ارتفاع نسبة الفشل في استمرار هذه الموارد خارج دولة المقر، وأن تفاوتت نسبة الفشل بين الدول حيث وصلت في أقصاها إلى ٢٥٪ وإلى أدناها ١٠٪. أن العودة المبكرة للموارد البشرية الدولية Early return تعتبر من أكثر المؤشرات اعتماداً في قياس مدى فشل عملية الاختيار، لذا فإن التعرف على أسباب الفشل يعد أمراً في غاية الأهمية. هذا وتشير إحدى الدراسات إلى اختلافات واضحة لأسباب فشل الموارد البشرية الدولية في البقاء خارج الحدود، أما أهم هذه الأسباب:

* عدم توازن قدرات ومهارات الموارد البشرية مع مسؤوليات العمل في

فروع المؤسسات الدولية.

* ارتفاع حدة المشكلات والصعوبات المتعلقة بالعمل في ظل بيئات متعددة تختلف باختلاف القوى البيئية السائدة في هذه الدول.
* ارتفاع حدة المشكلات الشخصية والعاطفية حالت دون تكيف هذه الموارد في مهامها الدولية.

مما لا شك فيه أن فشل اختيار الموارد البشرية الدولية تدخل فيها مجموعات متعددة من الأسباب بحيث لا يمكن تبويبها بقوائم باعتبارها ثابتة في كافة الدول، تمهيداً لتدريب وتنمية وتعليم الموارد البشرية على أساليب التكيف معها، ونظراً لهذه الصعوبة فإن فشل الموارد البشرية قد لا يعود لأسباب انخفاض القدرات الفنية، ولكن باعتقادنا أنها تعود إلى أسباب شخصية وعاطفية، وإلى نقص المهارات والقدرات التي من خلالها تستطيع هذه الموارد الدولية التعامل مع المتغيرات الجديدة داخل الدول، ويأتي في مقدمتها المتغيرات الثقافية المتشعبة والمعقدة، التي تتطلب مهارات من نوع خاص للتعامل معها.

في مواجهة هذه المشكلة، مشكلة العودة المبكرة للموارد البشرية الدولية، تعتمد المؤسسات الدولية على عدة مصادر لاختيار مديري فروعها في الخارج، أبرز هذه المصادر. اختيار المديرين من دولة المقر، اختيار المديرين من دولة الفرع أو الاختيار من المغتربين.

إن اختيار المديرين من دولة المقر تعتبر أقل المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لاعتبارات تعود إلى مزايا الاعتماد على المصدرين الآخرين، وإلى الخوف من فشل مديري دولة المقر للأسباب التي أوردنا سابقاً.

أما اختيار المديرين من الدولة المضيفة فيعتبر أكثر إقناعاً مما زاد من

احتمالات الاعتماد عليه كمصدر أساسي في عملية الاختيار. يأتي في مقدمة الأسباب الداعية لاعتماد هذا المصدر، هي انخفاض تكلفة المديرين قياساً بتكاليف مديري دولة المقر أو دولة الأم من جهة، ناهيك أيضاً أن المؤسسات الدولية سوف تتجاوز مشكلات تكيُف مواردها مع القوى البيئية خاصة القوى الثقافية.

أما الاختيار من المغتربين فقد تعتمد معظم الشركات الدولية إلى اختيار مديريها من المغتربين لأسباب قد تكون هي نفسها لاختيارها من الدولة المضيفة، ولعل من أهم أسباب اعتمادها على هذا المصدر هو القدرات الفنية من جهة، وإلى إمكانية التحاق مديري الاغتراب بعد فترة بالمؤسسة الأم.

أياً كان الاتجاه الذي ستسلكه إدارة الموارد البشرية الدولية في اختيار مديريها للعمل في الفروع الدولية، فإن ذلك سينعكس على شكل السياسات المتعلقة بالاختيار والتوظيف والتعيين مستقبلاً. إلا أن واقع العمل الدولي يفرض شروطاً دولية على عملية الاختيار، من حيث المهارات الفنية المطلوبة، مهارات التعامل مع الآخرين، مهارات تحمل وامتصاص الضغوط، ولا نخفي في هذا المجال أهمية الحالة العائلية وتأثيراتها في نجاح المديرين في الأعمال الدولية.

خلاصة القول، إن نجاح إدارة الموارد البشرية الدولية في اختيار وتوظيف مواردها بالخارج، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل كثيرة، وإن هذه العوامل ليست متساوية التأثير على عملية الاختيار نظراً لاختلاف أهميتها النسبية من دولة إلى أخرى، لذا فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية الدولية أن تأخذ هذه العوامل في حساباتها، وأن تتعاطى معها بطريقة علمية، لأن تجاهلها سيعرض فروع هذه المؤسسات لمستويات عالية من

الخطر والفشل، لذا فإن نجاح سياسة الاختيار الدولية تتوقف على اكتشاف الموارد ذات القدرة العالية على التكيف تشدُد على القدرة العالية على التكيف مع بيئات العمل الجديدة واعتبار سمة الخبرة من مكونات عملية التكيف.

◻ تنمية وتحفيز وصيانة الموارد البشرية الدولية

إن اجتياز المرشحين لكافة اختبارات العمل الدولي، وتصفيتهم وانتقاء أفضلهم قدرة ومهارة على التكيف، لا يعني استعداد هؤلاء للسفر تمهيداً لاستلام مهامهم الدولية، فالسياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتحرك باتجاه: تنمية الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، وأخيراً صيانة الموارد البشرية الدولية. فكيف يتم ذلك؟

● **تنمية الموارد البشرية الدولية**: إن الاختيار الدولي للمديرين قد يمهد الطريق إلى نوعية خاصة من التنمية لممارسة العمل الدولي تشمل **أولاً** تنمية إداركات المديرين على نوعيات الثقافة داخل الدولة وتأثيراتها على نتائج مهامه، **ثانياً** تفهم المديرين لكيفية تأثير الاتجاهات على سلوكياتهم بما يساعد على ارتفاع إمكانيات تفاعلهم مع الموارد البشرية في دولة الفرع، **ثالثاً** تهدف عملية التنمية إلى تزويد المديرين بالمعارف حول الدولة التي سيعمل في إطارها **وأخيراً** تهدف إلى تزويد المديرين أيضاً بمجموعة المهارات المتعلقة بالقدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة.

● **تحفيز الموارد البشرية الدولية**: وهي من أكثر المشكلات عرضة للنقاش، ويعود السبب في ذلك إلى عدم توازن مستويات الأجور والمكافآت في معظم الدول، نظراً لاختلاف مستويات المعيشة من دولة لأخرى. إن عدم مراعاة سياسة التعويضات والمزايا لهذه الاختلافات، قد

يكون من المستحيل إغراء المديرين للعمل في دولة تتميز بارتفاع تكاليف المعيشة بها. لذا فإن أفضل الطرق لتغلب المؤسسات الدولية على مشكلة التوازن والعدالة للأجور والمكافآت على المستوى الدولي، هي بإجراء مسح لنظم التعويضات والمزايا في دول الفروع، بحيث يشمل هذا المسح الأجر النقدي، الحوافز، خطط المعاشات والأجور الإضافية... الخ، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بيانات المسح لتحديد قِيَم مكونات التعويضات والمزايا الحالية والمستقبلية، مع مراعاة مبدأ العدالة عند تحديدها للمديرين الدوليين.

● **صيانة الموارد البشرية الدولية** إن ضمان سلامة الموارد البشرية الدولية وحسن معاملتها داخل دول الفروع، تعتبر مسألة أساسية يجب أخذها في الاعتبار في تحفيز الموارد البشرية للعمل في الفروع الدولية.

▫ تقييم إداء الموارد البشرية الدولية

تعتمد عملية تقييم المديرين الدوليين أمراً صعباً ومعقداً، ومما يزيد من صعوبتها الأسئلة التالية: من يتولى عملية التقييم؟ ما هي العوامل التي ستخضع للتقييم؟ ما هي الطريقة المثالية للتقييم؟ هل لمتغيرات دولة الفرع من تأثير ما على التقييم؟ لذا فإن الاتجاهات تميل إلى تقييم[1] المدير الدولي لأدائه ذاتياً، مع الأخذ في الاعتبار أن يأخذ التقييم الصعوبات المرتبطة بعملية التقييم الخارجي، وأيضاً إلى مساهمة المديرين الدوليين في بناء شبكة من العلاقات بين الفرع والدولة المضيفة من جهة، وبين الفرع والمركز الرئيسي للمؤسسة الدولية.

خلاصة القول وكنتيجة لظاهرة التدويل أصبحت المؤسسات الدولية

(١) Paul Sparrow, Chris Brewster, Hilary Harris: Ibid., P 150.

مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تدير نفسها على أساس دولي، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع التحديات الدولية الجديدة، وأن ترسم سياساتها على أساس الملاءمة مع هذه التحديات. فالعملية لم تعد مجرد إرسال الموارد البشرية إلى الخارج وتنتهي المسألة؟، بل إن الأوضاع الدولية فرضت شروطاً للتعامل معها، فتصدير نظم وسياسات إدارة الموارد البشرية من الدولة الأم للفروع في الدول المضيفة ستكون بلا جدوى، دون الأخذ في الاعتبار الاختلافات السائدة بين هذه الدولة ودول المؤسسات الدولية، بل ستشكل خطراً على بقاء واستمرار هذه الفروع الدولية. إن منطق التعامل الدولي يفرض بالتالي[1] تدويل سياسات إدارة الموارد البشرية من أجل تكيُّف مواردها في الدول المختلفة، وتحقيق معدلات مرتفعة من استقرارها على المستوى الفردي وعلى مستوى الأداء الدولي.

---

(١) جون هـ. جاكسون، سيريل ب. مورفان، جوزيف ب. باوليلو: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة (ترجمة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨، ص٥٤.

الفصل الرابع عشر

إدارة الموارد البشرية بين الرقابة والالتزام

- الرقابة على الأداء
- الالتزام بالأداء



الفصل الرابع عشر

إدارة الموارد البشرية بين الرقابة والالتزام

مقدمة

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير على أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري جديد متطور، يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت ما قبل عصر ثورة المعلوماتية والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية، كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الفرد في قمة اهتماماتها، وتبرمج كما سبق وذكرنا استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمؤسسة.

كما أن اهتمام إدارة الموارد البشرية المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبّر عن محاولات جادة لإيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف مواردها البشرية، وبين التكلفة والعائد في التعامل معها، كما وأن الاستفادة القصوى من القوة الذهنية لمواردها هي المصدر الحقيقي لتميز المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات متفوقة، فالفكر الجديد للإدارة هو خلق القدرة التنافسية، وإن الموارد البشرية هي أساس تكوين هذه القدرة.

لذا فإن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الأهداف المؤسساتية، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال توفير مجموعة من الموارد

البشرية قادرة وموهوبة في تحريك الموارد الأخرى في المؤسسة المادية والتقنية والمعلوماتية، وتفعيلها إيجاباً أم سلباً. فالهم الأول لإدارة الموارد البشرية هو التحكم في أداء مواردها، والتأكد من توافقه من حيث أساليب ومستويات الجودة والتناسب مع باقي الموارد المتاحة المستخدمة في المؤسسة.

وفي سبيل الوصول إلى نظم فعالة للتعامل مع الموارد البشرية، أيقنت إدارة الموارد البشرية، أنه لا يكفي أن تتم عمليات الاستقطاب والاختيار والتحفيز والتنمية، حتى تتحقق الغاية من تكوين قوة بشرية ضاربة ومميزة، بل يجب أن تستمر هذه الإدارة استراتيجياً في التخطيط والإعداد والتهيئة، حتى يتم استخدام وتشغيل الموارد البشرية في الاتجاهات وبالمعدلات وبالمستويات الأدائية التي تضمن وصول المؤسسة إلى تميزها. ولكن كيف يتم ذلك عملياً في مؤسسات اليوم؟ هذا ما سنوضحه من خلال استراتيجيتين: **الأولى** استراتجية الرقابة **والثانية** استراتيجية الالتزام.

□ استراتيجية الرقابة

تقوم فلسفة هذه الاستراتيجية على الاستجابة لتقسيم العمل إلى وظائف صغيرة وثابتة يتم بموجبها ممارسة الموارد البشرية لمهامها بناء على معايير مقبولة للأداء. ومن أجل توجيه هذا الأداء وإدارته، يتم رسم الهياكل التنظيمية بشكل هرمي، يتحدد بموجبه أدوار متخصصة، يساندها توزيع للسلطة من القمة إلى القاعدة.

إن جوهر هذه الاستراتيجية يقوم في الأساس على الرغبة في توحيد النظام، وممارسة الرقابة وتحقيق الكفاية في استخدام الموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالموارد البشرية، فقد اتبعت المؤسسات بشأنها معادلة «الأجر

على مقدار العمل» خاصة فيما يتعلق بالوظائف أو المهن التي يتم وصفها وتوصيفها بدقة. ولكن بالرغم من تقليدية هذه الاستراتيجية، إلا أن التوقعات المتغيرة في الأونة الأخيرة للموارد البشرية، قد جعلت هذه الاستراتيجية عرضة للاهتزاز، ذلك أن أي استراتيجية تفترض أن الموارد البشرية لا تبدي قدراً كبيراً من الالتزام، ومصمماً لإنجاز أداء يعوّل عليه أو أداءً باهراً، ليس بوسعه مضاهاة معايير التفوق التي تضعها المؤسسات المنافسة، إذ يعتمد نجاحها على المستويات العالية للأداء المميّز والمتفوق، وهو مستوى يتطلب بدوره التزاماً عميقاً ولا يتطلب فرض نظام ما على الموارد البشرية، وإذا ذهبنا إلى أبعد من فرض النظام وضرورة إطاعته فإن تجارب المؤسسات في إدارة أداء مواردها البشرية في ظل استراتيجية ما للرقابة قد لا يشجع في كل الأحوال على تنمية الالتزام بتحقيق مستويات عالية للأداء.

▫ استراتيجية الالتزام

بموجب هذه الاستراتيجية، يتم تصميم الوظائف بحيث تكون أوسع مما كانت عليه، وبحيث تجمع بين التخطيط والتنفيذ، كما يتوقع بموجبها أن تتغير المسؤوليات الفردية عندما تتغير الظروف، وتكون فرق العمل وليس الأفراد، هي الوحدات التنظيمية المسؤولة عن الأداء، وتكون الخبرة هي التي تقرر النفوذ في المؤسسة وليس المركز الرسمي.

وبموجب هذه الاستراتيجية أيضاً، تكون التوقعات الأدائية مرتفعة ولا تساهم في تحديد الحد الأدنى من المعايير بل في توفير أهداف «مطاطة» والتشدد على التحسين المستمر، وهي أيضاً تعكس متطلبات السوق. وعلى هذا الأساس تعكس سياسات الأجور المعادلات القديمة لتقييم الوظائف بشكل أقل مما تعكسه الأهمية المتزايدة لما تحققه

المجموعة، وما يحققه النظام الموسع للإسهام الفردي والاهتمام المتزايد بأمور تتعلق بالعدالة.

ومما له نفس الأهمية في استراتيجية الالتزام هو التحدي المتمثل في إعطاء إدارة الموارد البشرية لمواردها البشرية هامشاً كبيراً من التطمينات بالأمان الوظيفي، وربما تحقق هذا بإعطائهم أولوية في التدريب والتنمية وإعادة التدريب بسبب إلغاء الوظائف القديمة وخلق وظائف جديدة. وهناك تحد آخر يتمثل في ضمان وصول الموارد البشرية إلى العمليات المتوقعة وتوفير الوسائل الضرورية لمشاركتهم في الأمور المتعلقة بالإنتاج، وحل المشكلات وسياسات الموارد البشرية.

من استعراضنا لمقومات هذه الاستراتيجية التي اعتمدتها كثير من المؤسسات منذ عهد قريب (شركة جنرال فودز، جنرال موتورز، بروكتر آن جامبل وكمنز أنجن في أميركا) وأثبتت نجاحات باهرة وإسهامات عظيمة في الإنتاجية، شجعت مؤسسات كثيرة جديدة وقديمة على إعادة التفكير بطريقة تعاملهم مع مواردها البشرية. هذه الثورة التي أحدثتها هذه الاستراتيجية تقوم على إحداث الالتزام بين الموارد البشرية، ومن شأن هذا الالتزام أن يقود إلى تعزيز الأداء.

إن قوة الاستراتيجية الموجَّهة نحو الالتزام قد تؤثر بفاعلية على الأداء، وهذا ما يجعلنا نعتقد أن هذه الاستراتيجية قابلة للتطبيق في كافة المؤسسات، خاصة تلك المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل، والتعلم، والمراقبة الذاتية للأداء. وعلى عكس ذلك صحيح؟ هل تكون استراتيجية الرقابة مناسبة كلما أمكن وصف العمل وصفاً دقيقاً، وكلما بقي العمل ثابتاً، وكلما اتجه تفضيل المؤسسات للجهد الفردي على الجهد الجماعي، قد تكون الإجابة إيجابية، ولكن في العصر الحديث لم تعد

كذلك، حيث محاولات التفكير في إعادة صياغة بنية العمل وإعطاء الموارد البشرية دوراً جديداً واعتبارها شريكاً أساسياً في بناء المؤسسات وبناء الأداء المميز، جعل من استراتيجية الالتزام مدخلاً لتعزيز الأداء، ومدخلاً لتنمية المهارات البشرية واحترام الفرد لنفسه.

ولكن بالرغم من أهمية استراتيجية الالتزام في تعزيز الأداء، إلا أن تطبيق هذه الاستراتيجية يعترضه مشاكل يجب على إدارة الموارد البشرية التفكير بعمق لإيجاد الحلول لها، ومن أبرز هذه المشكلات: ما هي الضمانات التي يجب توفيرها لمواردها البشرية؟ ما هي سياسة التعويضات والمزايا التي ستعتمدها إدارة الموارد البشرية لمواردها الأكثر إنتاجاً، وفي ظل منافسات حادة؟ ما هي نوعية الرؤساء المطلوبة لتسهيل مهام الموارد البشرية وليس لتوجيهها؟

مع التسليم بأن هذه المشكلات تحتاج إلى رؤية في إيجاد الحلول لها، ولتحويلها من قوى معوقة لنظرية الالتزام، إلى قوى داعمة لها، تلجأ المؤسسات إلى استراتيجية وسطية أو انتقالية، أو مرحلة انتقالية من استراتيجية الرقابة إلى استراتيجية الالتزام الشامل. ولكن يكمن التحدي في هذه الحالة، على قدرة إدارة الموارد البشرية في تعديل التوقعات، وفي إضفاء المصداقية على نوايا المؤسسة بإجراء مزيد من التحسينات، وفي مساندة التغييرات الأولية في السلوك، وتستطيع هذه الجهود الانتقالية تحقيق توازن مؤقت متضمناً عناصر الحماية المطلوبة، شريطة اعتبارها جزءاً من محاولة تهدف إلى تحقيق استراتيجية الالتزام الشاملة.

إن نقطة الارتكاز الأساسية لهذه المرحلة الانتقالية، تتمثل في دعم إدارة الموارد البشرية لمواردها عن طريق مشاركتهم الطوعية في مجموعات حل المشكلات مثل حلقات النوعية Quality Cercle، وينبغي تنمية هذه

المشاركة عن طريق إجراء مزيد من التدريب والتنمية، كما يجب تغيير أسلوب الإدارة، كان يتجه المديرين إلى البحث عن طرق الاستشارة ومشاركة مواردهم البشرية بخصوص التغييرات التي تؤثر عليهم، وتطمينهم بأن المؤسسة سوف تبذل كل جهد ممكن لتحقيق الأمان والأمن الوظيفي لهم.

وكقاعدة عامة يمكن حدوث تغييرات فورية قليلة في نظم الإدارة أثناء المراحل الأولى من التحول، أو قد تكون تغييرات رمزية لا تصل إطلاقاً إلى حجم له شأنه، ومهما كانت الفوائد من حيث التغييرات، فإن قيمتها بالنسبة للموارد البشرية سوف تتلاشى بسرعة إذا لم تتغير فلسفة إدارة الموارد البشرية وممارساتها تبعاً لذلك، وقد يكون الفشل في اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية خلال هذه المرحلة، سبباً قوياً في عدم قدرة المؤسسة على تطبيق استراتيجية الالتزام، نظراً لفداحة الأخطاء التصميمية التمهيدية.

إن المفاضلة في الاختيار بين الاستراتيجيتين هو في الأساس قرار تحتمه ضرورات تحسين النوعية والإنتاجية، ضرورات الميزة التنافسية للمؤسسات والصراع الدائر بينهما في ظل عولمة الأعمال، وضرورات لا تقل عما سبقها تشترك في تسريع عملية الاختيار والمفاضلة بين الاستراتيجية، يأتي في مقدمتها عوامل مثل القيادة الفردية في الإدارة، الخيارات الاستراتيجية، الفعالية التنظيمية في إدارة التغيير، التدريب والتنمية والتعليم، وأخيراً رؤية إدارة الموارد البشرية والمؤسسة تجاه قيمة ومكانة ودور مواردها البشرية حالياً ومستقبلاً.

أخيراً أياً كان خيار المؤسسات، يبقى إدارة أداء الموارد البشرية هو الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها في إحداث التكامل

بين عناصر الأداء المادية والتقنية والبشرية لضمان توازن الأداء وتحقيقه لغاياته، في ظل ما أفرزته المتغيرات والتحولات المحلية والعالمية من وضع جديد، يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام العالمية الجديد سمته الأساسية التنافسية، التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها في مؤسسات الأعمال المعاصرة.



الفهـــارس

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المراجع

١ - المراجع العربية

١ - جون هـ. جاكسون، سيريل ب. موقان، جوزيف ب. باوليلو: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، (ترجمة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨.

٢ - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤.

٣ - د. حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٢.

٤ - د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠١.

٥ - غاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٣.

٦ - د. مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.

٢ ـ المراجع الأجنبية

1 - David Coghlan, Tony Dromgool and Others: Managers Learning in Action, Routledge, N.Y., 2004.

2 - Fredrick Hersberg, Bernard Mausner and Barbara Snyderman: The Motivation to work, John Wiley and Sons, N.Y., 1959.

3 - Gary Dessler: Organization and Management, A Contingency Approch, England Cliff, N.Jersey, Prentice, Hill, Inc., 1974.

4 - Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman, Jr.: Personnel Management, 4th. Edition, South-Western Publishing Co., 1972.

5 - I. W.Walker: Human Resources Planning, McGraw Hill, 1980.

6 - James N.Baron, David M.Kreps: Srategy Human Resouces, Fromworks for General Manager, John Weily and Sons, Inc., 1999.

7 - Jean Michel Plane: Management des Organisations, Therories, Concepts, Cas, Dunod, Pairs, 2003.

8 - John M.Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T.Malleson: Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Co., Inc., N.Y., 2005.

9 - John Leopold, Lynette Harris, Tony Waston: The Shategic Managing of Human Resources, Prentice Hall, 2005.

10 - John Story: Leadership in organization curent Issues and Key Trends, Routledge, N.Y., 2006.

11 - John W.Newstrom, Keith Davis: Organizational Behavior - Human Behavior at Work, McGraw Hill, Co., Inc., N.Y., 2002.

12 - Luis R.Gomez - Mejia and others: Managing Human Resources, Prentice Hall, 2004.

13 - Paul Sparrow, Chris Brewster, Hilary Harris: Globalization Human Resources Management, Routledge, N.Y., 2004.

14 - Penny Hackett: Success in Management Presonnel: John Murray Ltd., 1979.

15 - Robin J.Ely, Erica Gabrielle, Maureen A. Scully: Reader in Gender work and Organization, Blacwell Publishing, 2003.

16 - R.Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R.Premeaux: Human Resource Management, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersy, 2002.

17 - Sharon Clark, Cary L.Cooper: Managing The Risk of work Place Stress, Routledge, N.Y., 2004.